

ADAPTAÇÃO OU CRIAÇÃO: OS APRENDIZADOS DO CONSULTOR OBTIDOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA À ONGS

***CREATION OR ADAPTATION: THE CONSULTANT'S
LEARNING OBTAINED WHEN PROVIDING
CONSULTANCY SERVICES TO NGOS***

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

Mestre em Administração pela Universidade Federal de
Pernambuco-UFPE
Professor Assistente da Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM
naldeir@yahoo.com.br

MARCOS GILSON GOMES FEITOSA

Doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos-
UFSCAR
Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco
feitosam@terra.com.br

FERNANDA BRUTO DA COSTA CORREIA

Mestre em Administração pela Universidade Federal de
Pernambuco-UFPE
Pesquisadora do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Conhecimento e
Consultoria Organizacional - ECCO
fbccorreia@hotmail.com

Recebido em: 29/12/2008

Aprovado em: 10/03/2009

Resumo

Este estudo objetivou identificar o aprendizado obtido pelos consultores que trabalham para Organizações Não Governamentais (ONGs) e como esse aprendizado foi obtido. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, na qual os dados da pesquisa foram alcançados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas realizadas com consultores que trabalham com ONGs na Região Metropolitana de Recife/PE. Conclui-se que estes profissionais aprendem, principalmente, observando as atitudes de pares e/ou clientes, refletindo sobre sua prática e dando significado às suas experiências passadas. Entre os principais aprendizados estão os relacionados à metodologia de intervenção, à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, à firmação do contrato de consultoria e às mudanças na concepção de ONGs.

Palavras-Chaves: ONGs. Consultoria Organizacional. Aprendizagem.

Abstract

This study aimed to identify the learning obtained by consultants who provide consultancy for non-governmental organizations (NGOs) and also sought to identify how these lessons have been obtained. It was used a qualitative methodology, in which the research data were obtained through the use of semi-structured interviews with consultants who work with NGOs in the Metropolitan Region of Recife / PE. It is concluded that the consultants learn, mainly, by observing the attitudes of peers and/or customers, reflecting on their practice and giving meaning to their past experiences. Among the key learning obtained are the ones related to the intervention methodology, knowledge acquisition, skills and attitudes, better understandings on the completion of the consultancy contract and to changes in the design of NGOs.

Key-Words: NGOs. Organizational Consulting. Learning.

1 INTRODUÇÃO

Desde que algumas Organizações Não Governamentais (ONGs) passaram a se profissionalizarem com maior intensidade – década de 1990 – tornou-se comum a contratação dos serviços de especialistas e consultores para este fim. Muitos destes profissionais tinham especialidade apenas em empresas e indústrias, mas trabalhando nas ONGs, começaram a deparar com uma realidade diferente da que estavam acostumados, vista que a lógica empresarial é voltada para atividades utilitaristas e pautadas em uma racionalidade instrumental.

Conseqüentemente, estes consultores que trabalharam em ONGs precisaram aprender com as singularidades destas organizações, adotando as posturas apropriadas para responder às exigências ambientais enfrentadas por estas. Diante deste desafio, vários questionamentos surgem: Como intervir? A intervenção deve ser feita a partir da adaptação das experiências no segundo setor ou deve-se utilizar uma abordagem própria? Quais são os principais aprendizados obtidos pelo consultor através da prática de intervenção em ONGs?

O objetivo da pesquisa foi responder a essas perguntas. Trata-se de um estudo qualitativo que utilizou como método a pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas semiestruturadas com consultores que realizam intervenções em ONGs nacionais e internacionais e que atuam na região metropolitana de Recife-PE.

De acordo com Oliveira (2004), considera-se consultor o profissional externo a ONG que assume a responsabilidade de auxiliar os integrantes da organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Neste estudo, consideramos os consultores individuais e não as empresas de consultoria.

A expressão ONG é polissêmica e ainda inexistente o consenso por uma definição mais precisa. Adotamos operacionalmente a visão de Tude e Rodrigues (2007, p. 14), que as classificam como “organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta”.

Uma dificuldade semelhante tem-se com os termos “aprendizado” e “aprendizagem”. Portanto, optamos por uma definição operacional. O aprendizado é compreendido como resultado de um processo construtivista em que os “aprendizes não são seres passivos que respondem aos ‘estímulos’, e o aprendizado não é meramente a apropriação de rótulos e categorias previamente desenvolvidas” (CANDY, 1991, p. 250). Ao invés disso, o aprendizado é visto como resultado de um processo ativo de construir o significado e

transformar a compreensão. E a aprendizagem, por sua vez, é entendida como um processo de mão dupla havendo uma interação em que todos os envolvidos são sujeitos, todos ensinam e todos aprendem (FREIRE, 1996).

2 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

As Organizações Não Governamentais “caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado” (TENÓRIO, 2004, p. 11).

Estas instituições, na visão de alguns autores, fazem parte do terceiro setor, que, para Mota, Ckagnaroff e Amaral (2007, p. 6) é visto como um termo guarda-chuva, pela falta de consenso quanto a uma definição *stricto sensu* “abarcando organizações com diferentes objetivos, tamanhos e escopos”. Na visão de Tude e Rodrigues (2007) este termo foi concebido na década de 1970, sendo primeiramente utilizado nos Estados Unidos da América e, depois, foi difundido para outros países no final da década de 1980, com os estudos coordenados por Salamon.

A idéia de um ‘terceiro setor’ supõe um ‘primeiro’ e um ‘segundo’ e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – ‘nem governamental, nem lucrativo’. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público (FERNANDES, 1994, p. 127, grifos do autor).

Para Tude e Rodrigues (2007) a visão implícita sobre as organizações do terceiro setor parece limitada, ao compreendê-las como uma alternativa para a solução dos problemas do Estado, escondendo algumas verdadeiras motivações do movimento associativo moderno, resultantes das relações da sociedade civil. Os autores consideram mais apropriado denominar este conjunto de organizações como Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que, no sentido utilizado por Antônio Gramsci, transfere o eixo explicativo “da necessidade de preenchimento de lacunas deixadas pelo Estado e pelo Mercado, no caso das teorias do terceiro setor, para o aumento da complexidade do fenômeno estatal e da intensificação dos processos de socialização política, para a sociedade civil” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 13).

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2008) a expressão terceiro setor traz-nos uma ideia de igualdade, unidade, convergência e consenso. Contudo, na realidade, a sociedade civil organizada no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por

processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos, sendo que suas organizações expressam os conflitos e contradições existentes.

Em decorrência, a inclusão das ONGs no terceiro setor implica problemas de ordem conceitual, política e de identidade. Esta expressão é constantemente utilizada para referir-se às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos de uma forma geral, abrangendo segmentos com características diversas, como entidades filantrópicas, institutos empresariais e até ONGs. É importante afirmar a identidade de cada grupo e campo político de organizações da sociedade civil brasileira. Isto significa marcar as diferenças e os pontos em que convergem (ABONG, 2008).

Para a ABONG (2008), “do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa”. A legislação brasileira prevê quatro formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos com essas características – associação, fundação, organização religiosa e partido político. Juridicamente, toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada.

No entanto, nem toda associação civil ou fundação é uma ONG. Entre clubes recreativos, hospitais e universidades privadas, asilos, associações de bairro, creches, fundações e institutos empresariais, associações de produtores rurais, associações comerciais, clubes de futebol, associações civis de benefício mútuo, etc. e ONGs, temos objetivos e atuações bastante distintos, às vezes, até opostos (ABONG, 2008).

Como as características que definem estas organizações não esclarecem totalmente as diferenças entre as ONGs e as demais OSCs, para Tude e Rodrigues (2007), podemos entendê-las melhor ao descrevermos o que as primeiras não são. Deste modo, as ONGs se diferem das demais OSCs ou terceiro setor por não representarem o interesse particular de um grupo específico ao trabalharem por causas tratadas universalmente; por não agirem somente através da filantropia e da caridade, buscando a justiça social e valores nos quais elas acreditam e pretendem disseminar e por serem organizações mais politizadas, não tendo finalidade comercial, mas buscarem agir profissionalmente para realizar transformações sociais.

Sabemos que ONG - Organização Não Governamental - não é termo definido em lei, mas sim uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas pelos seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública (ABONG, 2008).

Deste modo, mesmo sem o respaldo legal, consideramos neste trabalho que as ONGs são “organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações

sociais em todo o planeta” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 14). Em decorrência, objetivamos estudar somente consultorias realizadas para organizações que além de se considerarem como ONGs, de serem de natureza privada e de terem interesses públicos, são também autônomas e prestam serviços para a coletividade com o objetivo de desencadear transformações sociais.

3 A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM ONGS

Consultoria organizacional é uma expressão utilizada para definir uma relação de interação, que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas (MANCIA, 1997). Para Argyris (1970), trata-se de um processo de intervenção, sendo esse realizado em uma organização denominada sistema-cliente. Intervir, na concepção do autor (Argyris, 1970, p. 15), “é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los”. Esta ajuda pode ser oferecida a diferentes tipos de pessoas e/ou instituições, sendo estas: órgãos do Estado, empresas, clubes esportivos, ONGs e outros.

Neste campo podem atuar diversos profissionais, sendo que a única exigência é que estes consigam clientes que contratem seus serviços. Não existe uma regulamentação desta atividade (VALENÇA; ASSOCIADOS, 1995) e, conseqüentemente, não existem ações ou metodologias padronizadas.

Para Oliveira (2004), existem dois tipos de consultoria de acordo com o método de intervenção adotado pelo consultor. A primeira é a **consultoria de pacote**, que “é realizada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e técnicas administrativas, sem a preocupação de otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente” (OLIVEIRA, 2004, p. 63). O outro tipo é a **consultoria artesanal**, que é “aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas” (OLIVEIRA, 2004, p. 65).

Tratando-se especificamente das atividades de consultoria voltadas para ONGs, esta prática se acentuou a partir do momento em que estas organizações começaram a profissionalizar-se, adotando práticas gerenciais, antes, comuns apenas às organizações mercantis.

A adoção do *management* pelas ONGs foi provocada por dois fatores principais: a necessidade das ONGs conseguirem uma maior eficiência de suas atividades e a de se

tornarem mais “competitivas” na obtenção de recursos financeiros, uma vez que a partir da década de 90, estes se tornaram escassos.

As pressões dos financiadores para que as ONG’s se profissionalizassem se deu a partir do momento em que estes passaram a estipular determinados critérios para a liberação dos financiamentos. Dependentes destas Agências as ONG’s para obter créditos das mesmas passam a cumprir os critérios e procedimentos estabelecidos. Dentre estes critérios está a descrição de projetos, planos e orçamentos, além da prestação de contas dos resultados (LYRA, 2005, p. 57).

Além das exigências dos financiadores, autores como Falconer (1999) e Drucker (2002) consideram que a profissionalização das organizações do terceiro setor também foi resultado da necessidade delas se tornarem mais eficientes. Para Drucker (2002), as instituições sem fins lucrativos entenderam que precisam ser bem gerenciadas e que precisam aprender a utilizar a gerência como uma ferramenta. “Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão” (DRUCKER, 2002, p. 14). Na verdade, Drucker crê que está ocorrendo um “crescimento gerencial” nestas instituições, sejam elas grandes ou pequenas.

Com esta profissionalização da gestão, técnicos especialistas passam a ser contratados para executar funções especializadas nas ONGs. “A visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência no mundo do voluntariado e suas organizações” (CARVALHO, 2000, p. 11).

Como exemplo de consultoria organizacional realizada em ONGs, temos a parceria Ashoka-McKinsey, criada em 1996, estando presente em mais de 10 países. Com esta parceria, que resultou na criação do Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey (CCES), consultores voluntários da McKinsey *and* Company ficam à disposição de empreendedores sociais e instituições para contribuírem com sua profissionalização e desenvolvimento (ASHOKA, 2007).

De acordo com a Ashoka (2007), com esta parceria, os empreendedores sociais são fortalecidos com a adaptação e a transferência de conhecimentos e ferramentas vindas do setor privado. Os consultores, por sua vez, têm a oportunidade de desenvolver-se profissional e socialmente neste novo campo. Este é um processo, às vezes, demorado e que demanda aprendizagem da organização e do consultor.

4 A APRENDIZAGEM DO CONSULTOR NO CONTEXTO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

4.1 O processo de aprendizagem de adultos

A aprendizagem de adultos, especialmente no contexto organizacional, é compreendida de maneira multifacetada. Seus conceitos variam de acordo com a visão de mundo de cada autor e com o objeto estudado. No entanto, Merriam e Caffarella apontam que:

Embora o aprendizado tenha sido definido numa variedade de formas, a maioria das definições inclui os conceitos de mudança comportamental e experiência. Uma definição comum dos psicólogos, especialmente aqueles que estavam investigando o fenômeno até os anos 50, é que o aprendizado é uma mudança de comportamento. (MERRIAN & CAFFARELLA, 1999, p. 249)

Sob um entendimento mais convencional, Gherardi, Nicoli e Odella (1998, p. 274) afirmam que muitos estudiosos consideram que a aprendizagem ocorre através da internalização de algum tipo de conhecimento, por meio da transferência da informação de uma fonte para o aprendiz. No entanto, nesta pesquisa, entendemos essa como um processo de construção social, baseando-nos em teóricos que estudam a aprendizagem sob o enfoque construtivista. Este considera o aprendizado como algo interno, resultado de um processo de construção de significados por parte do indivíduo e, dessa forma, uma atividade cognitiva interna (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999).

Desse modo, assim como foi exposto por Freire (1996, p. 69, grifos do autor), “aprender é *‘construir, reconstruir, constatar para mudar’* sendo necessária uma abertura do espírito do indivíduo”. A interação entre as pessoas é onde todos os envolvidos são sujeitos, ensinando e aprendendo. O indivíduo, em suas relações, quando está ensinando, aprende e, quando está aprendendo, ensina.

Alguns pesquisadores que estudam a aprendizagem de adultos consideram que aprender é dar novos significados às experiências (KOLB, 1976; JARVIS, 1987). Esta abordagem, para Merriam e Caffarella (1999), considera que a experiência assume o papel principal na aprendizagem. É vista tanto como um recurso, quanto como estímulo para o aprendizado. Este é resultado da interação do educando com a experiência. A aprendizagem é compreendida “com o processo de usar a interpretação nova ou revisada do sentido da experiência de alguém a fim de guiar para a ação futura” (MEZIROW, 1991, p. 12).

Assim, na visão Kolb (1976), os profissionais para serem bem sucedidos necessitam desenvolver a habilidade de explorar oportunidades novas e de aprender com os sucessos e falhas passados. O autor compreende a aprendizagem como um ciclo de quatro estágios: a)

experiência concreta: neste estágio torna-se necessária a abertura e vontade das pessoas para se envolverem em novas experiências; b) **observação reflexiva:** demanda que as pessoas vejam as novas experiências a partir de uma variedade de perspectivas; c) **abstração de conceitos:** sendo necessária uma análise que possibilita a criação de conceitos e idéias a partir da observação; e, d) **experimentação ativa:** as pessoas tomam decisões e resolvem problemas permitindo a utilização das novas idéias e conceitos na prática.

Jarvis (1987) também considera que a aprendizagem começa com a experiência, sendo um processo de transformação desta em conhecimentos, em habilidades e em atitudes. A experiência envolve a relação entre pessoas e os arredores onde elas vivem, de forma que a aprendizagem é sociocultural e acontece em um tempo, passando a ser temporal-sociocultural. É dentro deste contexto que as pessoas desenvolvem as transformações citadas.

O autor complementa o trabalho de Kolb ao considerar que nem toda experiência é significativa. São as pessoas que dão sentido a elas. Em uma mesma situação temporal-sociocultural, têm-se diferentes interpretações da situação. Isso acontece devido ao fato de que as pessoas trazem um conjunto de experiências prévias para cada situação. Portanto, têm *backgrounds* diferentes, que fornecem significados a suas experiências e possibilitam o aprendizado. Caso o estoque de conhecimento seja inadequado, as experiências podem ser de pouco, ou nenhum sentido e, por conseguinte, ocorrerá pouco aprendizado.

Para Jarvis (1987, p. 166), as “habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizados ambos como conhecimento habitual e desempenho rotineiro”. É na etapa de reflexão que o agente raciocina sobre a prática, sendo Donald Schön um dos principais colaboradores para o entendimento da prática reflexiva. Jarvis vê que esta teoria está diretamente relacionada com a aprendizagem pela experiência, para o autor (JARVIS, 1987, p.1) “Schön não apenas considera a reflexão como um elemento do aprendizado que segue a experiência potencial de aprendizado, ele também considera a prática como reflexiva”.

Para Schön (1983), todas as pessoas pensam frequentemente sobre seus atos. Refletimos na ação (*reflection-in-action*) e sobre a ação (*reflection-on-action*). Quando nós pensamos sobre o que estamos fazendo, pensando em fazer algo e, ao fazê-lo, ou seja, ao aprender fazendo, está havendo uma reflexão na ação. Por outro lado, os profissionais também podem refletir após a ação. Podemos pensar em algo que já realizamos e em situações vividas, refletindo sobre o ocorrido, aprendendo e se preparando para casos futuros.

No entanto, muitas vezes, para o desenvolvimento da própria reflexão, os membros das organizações necessitam que seus gerentes, colegas e mentores dêem-lhes *feedbacks* e orientação. Sob esta perspectiva, é destacada outra variável que favorece o processo de reflexão, sendo esta o contexto social.

Sendo assim, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Lave e Wenger (1991), aprender requer o acesso e a oportunidade de fazer parte na prática usual de um grupo, sendo também uma forma de *empowerment*. Desse modo, o aprendizado envolve o entendimento sobre a estrutura social, as relações de poder e legitimação, a participação no ambiente e na prática cultural em que o conhecimento existe.

4.2 O processo de aprendizagem do consultor organizacional

Para Argyris (1991), era previsto que os consultores, ao lidarem com a aprendizagem de outros, fossem propensos à aprendizagem. No entanto, durante este processo estes profissionais agem de maneira defensiva, o que impossibilita o desenvolvimento do aprendizado próprio.

Segundo Argyris e Schön (1974), para que os consultores obtenham aprendizado, é necessário que se comportem de acordo com o chamado Modelo II e interajam com pessoas que são ou planejam ser adequadas a esse padrão. As características deste são: abertura para crítica e para o oferecimento de dados diretamente observáveis, baixo espírito defensivo e disponibilidade para rever as teorias praticadas e as proclamadas.

Hirschle e Mattos (2007), durante a pesquisa com consultores, investigaram a maneira como acontece a aprendizagem desses agentes, a partir da prática profissional e em quais condições poderia ser mais efetiva. Como resultados principais, os autores identificaram que os aprendizados reflexivos acontecem, em sua maioria, em situações que causam algum tipo de conflito ou desequilíbrio, gerando desconforto, tensão, surpresa ou dúvida. Estes sentimentos estimulam à reflexão, buscando obter respostas diferentes e criativas para a nova situação.

Assim como Argyris e Schön (1974) consideram que o aprendizado é mais bem desenvolvido em um determinado ambiente (o do Modelo II), Hirschle e Mattos (2007) consideram que a aprendizagem reflexiva é influenciada por condições do relacionamento consultor-cliente. Estas são: clima de abertura, relação de confiança, sintonia e convergência de valores.

Foi possível observar no discurso de uma das consultoras que quando não há clima de abertura, gera-se desconfiança na relação com o cliente. Nota-se que o que estava camuflado na relação entre ambos – como os sentimentos de incômodo, os receios, as resistências, as discordâncias, as inconsistências entre o discurso e a prática, os valores reais implícitos nas ações – não era revelado e explicitado abertamente, restringindo o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados (HIRSCHLE; MATTOS, 2007, p. 14).

Desse modo, os autores (2007) concluem que os consultores que desejam maximizar sua aprendizagem com a prática profissional devem adotar uma postura de abertura e possibilitar o desenvolvimento da confiança na relação com o cliente, propiciando um ambiente favorável ao diálogo e à reflexão. Este mesmo fato foi também estabelecido por Almeida e Feitosa (2007).

5 MÉTODO

O tipo de investigação qualitativa utilizada foi o estudo básico ou genérico, que, segundo Merriam (1998, p. 11), “simplesmente busca descobrir e entender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas”. Este trabalho enquadra-se nessas características, visto que procurou identificar, na fala dos consultores pesquisados, os elementos de aprendizado resultantes do trabalho de intervenção em ONGs e, também, analisar o fenômeno de forma a entender as perspectivas das pessoas envolvidas no processo de consultoria.

A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com quatro consultores, escolhidos de maneira intencional e não-probabilística, que trabalham em ONGs sediadas em Recife-PE¹. Segundo Patton (2002), o objetivo de uma amostra intencional é selecionar participantes que possam ser fontes de informações e, assim, ajudar na solução dos questionamentos do estudo. Portanto, as pessoas entrevistadas foram escolhidas por terem participado ativamente de processos de intervenções em ONGs.

5.1 Perfil dos entrevistados

Para ser objeto da presente pesquisa todos os consultores entrevistados deveriam intervir ou estar intervindo em ONGs. O Consultor A, além de atuar no primeiro e no segundo setor, presta consultorias a ONGs desde 1999, possui formação em administração e atua na área de elaboração de projetos, assessoria de gestão, mobilização e capacitação. O

¹ A pedido dos entrevistados, os seus nomes e os das ONGs não foram divulgados.

Consultor B tem apenas duas experiências com intervenções em ONGs, sendo a primeira em uma organização de pequeno porte e a segunda, atualmente, uma de grande porte da área da saúde. É formado em ciência da computação e atua na área de desenvolvimento de competências gerenciais. O Consultor C tem grande experiência com trabalhos nessas organizações, com destaque para as que atuam na área de microcrédito e desenvolvimento rural. Possui formação em ciências contábeis e atua na área de elaboração de projeto e assessoria financeira. Por fim, o Consultor D é sócio de uma empresa de consultoria de médio porte que atua em várias áreas, inclusive com ONGs. Ele tem experiência com intervenção em três ONGs de pequeno porte, é formado em administração e atua na área de gestão organizacional.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Maneiras em que o aprendizado se efetiva

Ampliar o aprendizado com a prática de intervenção em ONGs foi considerado como fundamental pelos entrevistados, principalmente por estarem atuando em uma nova realidade. “Se ele [consultor] não tem experiência com ONG, e ele vem da área privada, a primeira coisa que ele deveria estar atento é que a lógica é um pouco diferente. Como não é uma lógica de lucro, a lógica muda”². Além disso, a própria natureza do trabalho de consultoria é dual, com troca de conhecimentos e um aprendizado mútuo. “Então, ela tem estas duas interfaces, a gente repassa conhecimento e adquire muito conhecimento, principalmente os comportamentos daqueles que estão dirigindo a entidade”³.

Para o Consultor B, uma das maneiras fundamentais de aprender é com os erros, embora nem sempre seja fácil. O entrevistado investiga o processo para descobrir onde houve o erro e, assim, ocorre o aprendizado: “E quando você vai fazer algo que você não domina e aí você erra e não sabe exatamente o que você errou e investiga e tenta descobrir, aí aprende mesmo, e aí quando você vai fazer, você faz diferente” (informação verbal). Esta é uma habilidade que Argyris (1978) e Argyris e Schön (1974) consideram indispensável na profissão de consultor, mas reconhecem a dificuldade em operacionalizá-la.

A reflexão (SCHÖN, 1983; ARGYRIS, 1991) também foi citada como uma variável importante na aprendizagem do consultor com as ONGs. Devido ao próprio contexto destas organizações, esta prática é mais apreciada por ser mais frequente. Além disso, por estas

² Informação verbal do Consultor B

³ Informação verbal do Consultor C

possuírem valores como parte integral de sua cultura, utilizá-los torna-se importante para atingir as propostas deste trabalho. Como o Consultor B indicou:

[...] uma boa ONG ela é um sonho de Consultoria, por que ela é norteada por valores e quanto mais você trabalhar valores, melhor. Neste sentido eu estou achando muito mais fácil trabalhar com aprendizagem reflexiva em ONGs do que em organizações privadas. As organizações orientadas por valores elas têm uma predisposição maior para fazer mudanças.

Assim como Jarvis (1987) aponta, a reflexão está associada à resignificação das experiências anteriores, que leva a um aprendizado. Os consultores citam ser comum a utilização desse método, principalmente no campo de atuação profissional. De acordo com o Consultor D:

Quando eu entro, e conheço e experimento um pouco o terceiro setor para poder sugerir uma atividade ou consultoria de assessorar as decisões, de proporcionar as mudanças para aperfeiçoar as atividades que estão fazendo no dia a dia, no caso da gente, do ponto de vista gerencial, isso me dá um certo *know how* para poder falar sobre. É esta a questão, e acho que isto, eu posso dizer que é um processo de aprendizagem também (Depoimento do Consultor D).

Além das experiências individuais, a troca de conhecimento entre pares e com outras áreas profissionais, especialmente com consultores experientes, foi vista como fundamental. Desenvolver a habilidade de observar com intencionalidade, percebendo não só a fala, mas também os atos dos que possuem mais prática:

Depois, eu tive que interagir com vários profissionais durante esta trajetória. Engenheiros agrônomos, economistas, advogados... Então, interagi muito o conhecimento de advocacia, economia, engenharia agrônômica, de sociologia, então, só aí, foi um aprendizado muito forte. (...). Então assim, você aprende muito com os grandes consultores. (...). A observação do outro que é um *expert* naquilo ali, como o cara que tem expertise no que faz, observando, intuindo... Porque esse cara que é *expert*, ele tem um conhecimento tácito, entendeu? (Depoimento do Consultor A).

Também foi apontado por todos os consultores que, além da reflexão sobre a prática da aprendizagem pela experiência e da aprendizagem social através da observação e troca de experiência entre os pares, a leitura é essencial. Manter-se atualizado, aprendendo novos conceitos e metodologias, ajuda nas soluções e também na imagem que passa para o cliente.

6.2 Aprendizados obtidos pelos consultores com a intervenção em ONGs

Segundo os entrevistados, vários foram os aprendizados adquiridos com a prática de intervenção em ONGs. Os principais estão descritos abaixo.

6.2.1 Aprendizados relacionados à melhor maneira de facilitar a aprendizagem nas ONGs

Todos os entrevistados consideram que, a consultoria como uma atividade instrucionista, ou seja, de mera transmissão de conhecimentos, como uma prática equivocada.

Um dos primeiros aprendizados significativos é começar a entender e a valorizar o saber popular, entender que as pessoas, a partir das experiências que tiveram, obtiveram uma espécie de sabedoria tácita, que deve ser refletida. Um deles afirmou:

Você não pode partir da premissa de transmissão..., da política instrucionista de que o cara é dono do saber (...). O primeiro erro é: considerar o saber científico (...) melhor do que o saber popular. Por que, existem vários tipos de saberes e as pessoas valorizam determinados tipos de saberes. A educação tem que ser uma educação de interação. De reflexão, de motivação. (...) Ele é o cara que vai mostrar que existe um saber científico que pode ser utilizado nesta realidade, mas assim, se você chegar mostrando que você sabe muita ciência, muito “guére”, “guére”, as pessoas vão te aplaudir, vão fingir que entendem, mas assim que acabar a situação, ninguém muda de atitude (Depoimento do Consultor A).

Outro aprendizado é a existência de uma troca na relação consultor/cliente, sendo necessário construir as propostas e as atividades em conjunto.

Para mim, o papel do consultor, ele tem um duplo sentido. Ele leva conhecimento e traz conhecimento. Por que eu só acredito na intervenção, na consultoria, quando você propicia um aprendizado da entidade. Você tem que se inserir no comportamento dela, para poder mudar alguma coisa, se a proposta é de mudança (Depoimento do Consultor C).

Assim como Argyris (1970) considera que as pessoas têm uma teoria proclamada e uma praticada e que, na maioria das vezes, estas não são congruentes, os consultores acreditam que, nas ONGs, o profissional de consultoria deve prestar atenção no discurso e obter aprendizados que possibilitem a adequação deles ao ambiente das OSCs. A inadequação do discurso foi considerada como um dos principais causadores de ruídos na comunicação entre consultor e integrantes das organizações clientes.

Eu me lembro que quando eu entrei, eu fui muito bem recebido por algumas pessoas e outras pessoas criaram resistência em função do meu discurso. Então aí, o primeiro aprendizado, eu tive que nivelar o discurso e nivelar os conceitos. Então, eu aprendi muito com tudo isto (...) (Depoimento do Consultor A).

Mesmo com a necessidade de adaptação para que haja uma boa comunicação e menor resistência dos integrantes das ONGs, o Consultor B considera que o trabalho nessas organizações encontra um ambiente mais voltado para a aprendizagem. Para ele, a aprendizagem de laço duplo (ARGYRIS, 1970; ARGYRIS, SCHÖN, 1974) é facilitada pelo fato dos membros das ONGs serem mais abertos que os integrantes das empresas mercantis. A razão que eles atribuem a esse fato é que as questões humanas e relacionais parecem ser mais valorizadas do que nas organizações com fins lucrativos. “Então, de maneira geral, eles são mais abertos [as ONGs]. Já nas empresas privadas, se eu for falar de empatia, não sei o que lá, eles vão dizer: ah, isto é muito bonito, mas eu quero ver o número final lá nas linhas de baixo”⁴.

⁴ Informação verbal do Consultor B

Porém, ao lidar com a resistência, a solução, segundo o Consultor A, é não debater com os membros das ONGs e, no decorrer do processo de intervenção, questionar, polidamente, as práticas através de dados observáveis (ARGYRIS, 1970) para, assim, mostrar as inconsistências das atitudes dos mesmos.

Às vezes na reunião eu fico calado e depois eu falo, veja só, se, somente se, acontecer isto do jeito que você está pensando, vai acontecer isto aqui. Entendeu? (...) Ele faz um raciocínio todo ideológico, todo... Agora no vamos ver, não tem consistência prática. Faço algumas perguntas assim, meio idiotas. E aí termino mostrando meu ponto de vista (...). Então, não digo que o dele está errado, eu digo assim: se acontecer isto, o que vai acontecer? (Depoimento do Consultor A).

Na perspectiva dos consultores, portanto, a “consultoria de pacote” (OLIVEIRA, 2004) não é mais adequada para a obtenção do aprendizado do cliente e conseqüentemente para a eficácia do consultor.

Veja, a gente considera, que gestão, organização que a gente trabalha a gestão, não há pacote pronto. (...) É preciso a gente estudar a realidade do cliente, da empresa, da organização, da instituição para poder oferecer o produto que dê conta. (Depoimento do Consultor D)

6.2.2 Aprendizados que possibilitaram mudança na metodologia de intervenção

Sob o entendimento de que as metodologias de intervenções são aperfeiçoadas com a prática, os consultores reconhecem que algumas teorias provieram das empresas e foram testadas nas ONGs. Desse modo, estes declararam que, primeiramente, testaram as metodologias que utilizavam nas empresas com fins lucrativos, fazendo, com o decorrer das atividades, as devidas adaptações.

No entanto, como Diniz (2000) alerta, a adoção de técnicas utilizadas no primeiro setor nas ONGs, de maneira acrítica, pode trazer algumas ideologias e práticas conflituosas com os valores presentes nessas organizações. Mesmo havendo uma adaptação, os princípios e objetivos da instituição onde surgira o método podem influenciar na organização. Para o Consultor A, as ONGs necessitam de metodologias próprias, em razão da maior complexidade vivida por estas e visto que os consultores lidam com mais *stakeholders*, ideias essas que corroboram Drucker (2002).

As pessoas acham super simples. Mas se você for querer atingir as metas que estão propostas, normalmente, nestes projetos, se você seguir toda a metodologia construtivista, participativa, de desenvolvimento sustentável, de valorização do indivíduo quanto pessoa, aí você vai ver que fazer isto e ainda jogar com o jogo de poder que envolve estas intervenções, existe todo um conhecimento (Depoimento do Consultor A).

Alguns instrumentos e técnicas metodológicas utilizados nas empresas mercantis não obtiveram resultados eficientes nas ONGs por essas viverem realidades diferentes. É o caso da utilização de filmes de treinamento.

Filme de treinamento, para empresa privada, pode ser muito bom, mas se você for olhar com detalhes, todas elas têm a história do lucro, do resultado. Então quando for para ONG, eu sempre tenho que fazer uma ressalva: desconsidere esta parte, vejam as outras, as gerenciais e tal. E aí assim, fiquei muito mais atento que os filmes comerciais têm muita coisa que se eu pudesse tiraria mesmo. Então quando eu passo, eu falo, lembre-se de que é um filme comercial. Então, dê um desconto para tais e tais coisas (Depoimento do Consultor B).

Além da adaptação das ferramentas adotadas, de acordo com os entrevistados A e C, houve a necessidade do desenvolvimento de novas metodologias mais adequadas àquela realidade, para tanto, depende-se grandemente da percepção dos próprios consultores:

(...) outro aprendizado forte foi no aprofundamento das metodologias de intervenção. Aprendi a desenvolver a minha própria metodologia. Tem uma alemã, mesmo a alemã, às vezes o cliente: eu quero uma metodologia do instituto tal (...). Ou eu quero a metodologia do Chico Buarque de desenvolvimento sustentável ou eu quero a metodologia do Pnud. Mas mesmo estas, eu notei que precisava readaptar. Então hoje estou utilizando a metodologia criada por mim, e incorporou estas outras metodologias, mais a minha experiência e aí eu desenvolvi (Depoimento do Consultor A).

6.2.3 Aprendizados que possibilitaram o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes

Dentre as principais habilidades desenvolvidas pelos consultores, resultado do trabalho com ONGs, está, primeiramente, a capacidade de entender e aceitar a dinâmica diferente da vivida no ambiente empresarial.

Uma ONG, quando ela cresce muito, ela fica com características de empresa pública, quer dizer, o cara está lá, não está muito satisfeito, mas também não quer sair por que de certa forma é seguro, e as pessoas internamente não tem muito essa noção de obtenção de resultados, então também convive um pouco com as dificuldades pessoais (Depoimento do Consultor B).

Assim, para o Consultor B, foi preciso aprender a lidar com essas dificuldades e desenvolver melhor a habilidade de empatia.

(...) as situações que as pessoas vão colocando, me pedindo ajuda, me pedindo conselho, é uma situação relativamente nova. Na empresa privada, isso não aconteceria. Ou o cara já estava fora, ou tinha se enquadrado. As pessoas ficam infelizes, não dão os resultados que deveriam, mas permanecem lá, não são colocados para fora, nem pedem demissão porque, cria-se um certo clima de estabilidade. Então eu tive que desenvolver estas habilidades, de saber como é que eu lido com estas dificuldades, que eu não estava acostumado a lidar (Depoimento do Consultor B).

No entanto, para os consultores A e D, não foram desenvolvidas novas habilidades e sim aprimoradas as que possuíam. “Por exemplo, a habilidade de negociar, eu já negociava na

iniciativa privada. Habilidade de planejamento, eu já planejava antes (...). O que aconteceu foi apenas aperfeiçoar”⁵.

Assim, para o Consultor A, o aprimoramento das competências políticas é fundamental para o sucesso do consultor durante a intervenção em ONGs. Isto vem ao encontro ao que Argyris (1970) diz ao dividir as habilidades em dois grupos – técnicas e interpessoais – sendo que o segundo é primordial para lidar com conflitos e com o espírito defensivo dos clientes.

Então a habilidade política é muito grande. E a habilidade de mexer com elementos simbólicos, a construção de elementos simbólicos (...) tive que entender não naquela psicologia acadêmica, mas aquele conhecimento das relações humanas, aquele conhecimento mais prático de saber com quem está lidando, de saber quando o cara fala uma coisa, de saber os jogos de interesse (Depoimento do Consultor A).

Quanto aos conhecimentos obtidos, o Consultor A considera que, com o trabalho em ONG, foi possível adquirir estes relacionados às áreas das ciências sociais.

Por que ai eu tive que interagir com psicólogas, assistentes sociais, e sociólogos. Então, assim, eu tive um aprendizado assim, de alguns itens da parte dessas áreas (...) na época, quando eu comecei a entrar, eu não tinha conhecimento, por exemplo, muito aprofundado em economia solidária, o que era autogestão, o próprio cooperativismo, eu tinha estudado, mas não tinha aprofundado tanto (Depoimento do Consultor A).

Os aprendizados que proporcionaram mudanças nas atitudes dos consultores são aqueles que possibilitaram um maior desenvolvimento da pró-atividade.

Atitude, eu desenvolvi mais, uma atitude mais pró-ativa. Porque se eu estivesse na empresa eu estaria naquela coisa muito burocrática, obedecendo ao chefe. E no terceiro setor, de certa forma, você tem que se virar. A atitude, eu fiquei mais pró-ativo (Depoimento do Consultor A).

Ser dinâmico também foi citado como uma postura indispensável no trabalho com ONGs. “Eles gostam da pessoa que interage, que mobilize, que questione, que enfrente eles no debate, que seja sincero, que olhe no olho”⁶.

Outros aprendizados que proporcionaram mudança de atitude foram os relacionados à responsabilidade social. Com o engajamento em ONGs, de acordo com o Consultor D, foi adotada uma posição mais sensível a esta questão.

A mudança que percebi é de me preocupar mais ainda, nestas questões sociais e quanto profissional, na medida do possível, com a [empresa de consultoria da qual é sócio] está bem articulada com esta questão, a gente vê na realidade empresarial, muitas empresas que se preocupam, na medida do possível a gente tentar colocar isto em pauta (Depoimento do Consultor D).

⁵ Informação verbal do Consultor A

⁶ Informação verbal do Consultor A

6.2.4 Aprendizados relativos à firmação do contrato

Por se tratar de organizações peculiares, os contratos também, segundo os entrevistados, têm as suas peculiaridades. Para algumas consultorias foram apresentadas propostas com valores bem abaixo do mercado, que foram aceitas e firmaram os contratos.

Aí eu coloquei um valor abaixo do valor de mercado, um valor bem abaixo do valor do mercado. Aí, até falaram: dá para ser um pouco mais do que isto, ele próprio tinha uma reserva que poderia trabalhar e falou que podia ser um pouco mais do que isso e chegou num valor lá. Então o contrato foi completamente fugindo aos padrões (Depoimento do Consultor B).

Por sua vez, o Consultor C, apesar de não se referir ao caráter voluntário ou à diferenciação da remuneração considera que as contratações nas ONGs são efetuadas sem muitas dificuldades. “(...) normalmente, a ONG, ela é patrocinada. Então, eu nunca tive dificuldades com ONGs. Porque dentro de um programa maior existe uma verba específica para aquela atividade, onde eles têm o apoio do SEBRAE, por exemplo, do Estado, de um repasse do governo federal”⁷. Entretanto, as atividades sempre sofrem modificações com relação ao que foi planejado. “Na ONG eles te propõem um acordo, mas as dificuldades que vão surgindo vai lhe obrigar a outras coisas. Eu já me vi várias vezes, em situações de apertos das atividades e eu ter que executar outras além do contrato para poder cumprir meu contrato dentro do programado” (8).

Por outro lado, o Consultor A considera que os contratos de trabalho firmados com ONGs são precários. “E você tem, às vezes, jornadas de trabalho muito grandes, igual à iniciativa privada, e tem jogo de poder igual da iniciativa privada. Tanto dentro da ONG quanto também fora da ONG”⁸. A divergência de opinião do Consultor A em relação ao que foi exposto pelos Consultores B e D pode ser explicada pelo nível de envolvimento com as ONGs. O primeiro obtém renda principal destas, enquanto os segundos realizam apenas trabalhos esporádicos, sendo nas empresas mercantis o local onde conseguem a remuneração fixa.

Outro problema citado pelo Consultor A é o fato do trabalho com ONGs demandar contratos longos, sendo que a maioria não tem condições de pagá-los.

Olha por mais simples que fosse uma consultoria, ela deveria ter um período de dois anos. Aí eu tinha que definir quantas vezes o cara precisava vir. Entendeu? E talvez passar um dia, dois dias de experiência, mas tem que ter um acompanhamento para a coisa ser feita em dois anos. Só que o mercado não paga dois anos. E aí o que a gente tenta de um lado colocar maior carga horária possível e do outro lado o cliente

⁷ Informação verbal do Consultor C

⁸ Informação verbal do Consultor A

vai reduzir a maior carga horária possível. E na briga, a gente, uma vez estabelecida a carga horária, você tenta criar uma maneira de potencializar o trabalho (Depoimento do Consultor A).

De acordo com o funcionário A, esta realidade é o problema de toda consultoria. No entanto, uma dificuldade contratual específica destas organizações é a falta de padrão, em que a remuneração é uma variável inconstante, dependendo da atividade realizada e das condições de compensação firmadas entre o consultor e o representante da ONG no contrato.

6.2.5 Aprendizados que provocaram mudança na visão de mundo do consultor sobre ONGs

O Consultor A considera a pré-concepção que ele tinha, antes de começar a trabalhar com ONGs, mais idealizada do que a atual.

Não me envolvo tanto com o discurso. Por que, eu vejo muita coisa errada. (...) Por exemplo, eu já vi caso do [Organização X] pegar recursos e fraudar. Pegar recursos públicos para construir uma fábrica, e aí, não construir. (...) É, é, eu já vi assim pessoas enriquecerem com ONGs. (...) Hoje eu tenho uma visão assim, menos idealista da coisa. Eu acho. Hoje eu associo o pequeno produtor, o pequeno trabalhador, um agente de interesse e vejo a ONG como um outro agente de interesse (Depoimento do Consultor A).

A citação acima confirma as considerações seguintes:

As organizações do Terceiro Setor não são puras, tampouco são plenamente coerentes com os objetivos organizacionais que advogam. Ao contrário, são caracterizadas por suas ambiguidades e contradições, sendo complexas e também confusas (HUDSON, 1999, p. XV apud DINIZ, 2000).

O Consultor C também afirma ter mudado de opinião sobre a definição de ONG. Atualmente, ele considera que a democracia e a horizontalidade não são comuns nestas organizações.

No entanto, o Consultor B presumia que as ONGs fossem incipientes, de pequeno porte, o que na prática não foi confirmado. Atualmente, ele trabalha em instituição de grande porte, com grande relevância e impactos na sociedade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprendizado dos consultores durante a intervenção em ONGs é obtido, segundo os entrevistados, através da reflexão na ação, dando novos significados às experiências e da aprendizagem social, pela interação com pares e clientes.

Pode-se destacar, dentre os principais conhecimentos obtidos, os que estão relacionados à melhor maneira de proporcionar o aprendizado das ONGs, sendo citadas as necessidades: de assumir uma postura construtivista de conhecimentos; de atentar-se ao discurso, que deve ser adequado à linguagem das OSCs e de conhecer e respeitar o

conhecimento dos integrantes destas organizações. Também o relacionado ao aprimoramento da metodologia de intervenção. Constatou-se que não deve haver uma transposição das metodologias utilizadas no segundo setor de maneira acrítica para as ONGs. É necessário o teste e as adequações das metodologias.

Novos conhecimentos, habilidades e atitudes foram adquiridas e/ou aprimoradas. Destaca-se, quanto às atitudes, a pró-atividade e a dinamicidade e, em relação às habilidades desenvolvidas, a empatia e o caráter político, trabalhando melhor com situações complexas e de resistência. Por fim, novos conhecimentos relacionados à economia solidária, responsabilidade social e metodologias de intervenção foram obtidos. Além destes, houve também os que se referiam à firmação do contrato e, que proporcionaram mudança na concepção de ONGs.

Por se tratar de um estudo exploratório, esta pesquisa não se esgota em si mesma, sendo, muito pelo contrário, geradora de novos questionamentos e desafios futuros. Deste modo, sugere-se aprofundar a análise e ampliar o número de consultores estudados, uma vez que a realização de quatro entrevistas foi uma limitação deste trabalho.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. M.; FEITOSA, M. G. G. A Construção do Confiança na Relação Consultor/Cliente: uma Abordagem Baseada no Conhecimento da Vida Cotidiana e a Prática Reflexiva. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. São Paulo, 2007.

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 03 de jan. 2008.

ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass. 1970.

_____. "Teaching smart people how to learn". **Harvard Business Review**. v. 69, n. 3, p. 99-109, 1991;

_____; SCHÖN, Donald A. **Theory in Practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass. 1974.

ASHOKA. Parceria Ashoka-McKinsey. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/main.php?var1=left&var2=amk>>. Acesso em 15 de out. 2007.

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: _____. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991, p. 249-278.

CARVALHO, Cristina A. P. de. “Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?”. **Revista Eletrônica de Administração – READ**. 14 ed., v. 6, n. 2, mar-abr 2000.

DINIZ, João H. A. da S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais** – ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional original. Recife: Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração. 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. MONTINGELLI, Nivaldo (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1999.

FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, D; ODELLA, F. **Toward a social understanding of how people lean in organizations**. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

HIRSCHLE, Ana Lúcia T; MATTOS, Pedro L. C. L. de. A aprendizagem Reflexiva de Consultores Organizacionais em suas Relações com o Cliente. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR, 1., 2007. **Anais Eletrônicos**. Natal/RN: ANPAD, 2007.

JARVIS, P. Meaningful and Meaningless Experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.

KOLB, David A. Management and the learning process. **California Management Review (pre-1986)**; Spring 1976; 18, 000003; ABI/INFORM Global p. 21.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. p. 27-58; p. 89-101.

MANCIA, Lídia T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. Porto Alegre: Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. 1997.

MERRIAN, S. “What is qualitative research?”. In _____.(org). **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

_____; CAFFARELLA, R. “Key theories of learning”. In Coleção Harvard de Administração. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. p. 248-256. 1999.

- MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 1, p. 1-7; p. 10-15.
- MOTA, Nomaston R.; CKAGNAZAROFF, Ivan B.; AMARAL, Hudson F. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de Consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 5. ed. 2004.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage. 2002.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. USA: Basic Books. 1983.
- TENÓRIO, Fernando G (2004). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 8 ed. 2004.
- TUDE, João; RODRIGUES, Grace K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.
- VALENÇA; ASSOCIADOS. **Consultores em ação**: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.