

Aprendizagem de Integrantes de Organizações Não Governamentais na Relação com Consultores Organizacionais

Autoria: Fernanda Bruto da Costa Correia, Marcos Gilson Gomes Feitosa, Naldeir dos Santos Vieira

Resumo:

O objetivo deste artigo é analisar como ocorre a aprendizagem dos integrantes de organizações não governamentais na relação com consultores organizacionais, identificando, ainda, aspectos que facilitam ou dificultam essa aprendizagem. Para isso, foram pesquisados, por meio de entrevistas semi-estruturadas, numa perspectiva qualitativa, nove integrantes de três ONGs com sede em Recife/PE. Pôde-se concluir que a aprendizagem dos membros das ONGs é construída na relação consultor-cliente, a partir da reflexão das experiências vivenciadas, além de outras fontes de aprendizagem que surgiram como consequência da relação com o consultor. Para que a aprendizagem ocorra de forma ampla é importante que o consultor adote uma postura de abertura e transparência, seja flexível, sistemático e investigativo durante a consultoria e propicie uma maior participação dos membros das organizações. Como aspectos que dificultam a aprendizagem, destacam-se as consultorias muito pontuais e aquelas que não permitem muito tempo entre consultor e cliente.

1. Introdução

Hoje, o que se faz e se pensa nas organizações está muito relacionado ao trabalho criativo dos consultores organizacionais. As organizações não governamentais (ONGs) também estão entre essas organizações. Conforme Chapman (1998), os executivos de organizações sem fins lucrativos, constantemente expostos a desafios e problemas, têm trazido consultores para ajudar no desenvolvimento organizacional e nos processos de mudança. Essas organizações não apenas precisam fazer mais com menos recurso, como também estão inseridos num debate contínuo com respeito aos papéis, valores e transparência de suas organizações na sociedade moderna.

Scornavacca Jr. e Becker (2000, p. 15), entretanto, acrescentam que ainda há uma falta de qualificação e familiaridade com as especificidades destas organizações por parte dos profissionais, o que dificulta “o processo de transição da ‘era do amadorismo’ para a ‘era do profissionalismo’”. Dessa forma, afirmam os autores, para a implantação de projetos sociais bem estruturados, é necessário existirem profissionais qualificados atuando diretamente nas organizações, ou sob a forma de consultorias.

Assim, cada vez mais as ONGs buscam incorporar conceitos e técnicas utilizadas na administração, acrescentando à sua atividade instrumentos de gestão que assegurem o cumprimento dos seus objetivos institucionais com eficácia e eficiência. A consultoria, então, pode apresentar-se como um meio de ajuda na profissionalização das ONGs, o que de fato vem ocorrendo, com a contratação de empresas de consultorias ou consultores individuais por organizações não governamentais.

Considerando que as ONGs estão tendo que se adaptar às exigências ambientais de profissionalização, mas tentando manter sua identidade organizacional, e, provavelmente, os consultores venham com visões de mundo do mercado e/ou do Estado, a aprendizagem é um fator essencial, já que é a partir dela que as pessoas conseguem transformar suas experiências e conhecimentos em soluções inovadoras.

O objetivo deste artigo, portanto, é analisar como ocorre a aprendizagem de integrantes de organizações não governamentais na relação com os consultores organizacionais, identificando, ainda, aspectos que facilitam ou dificultam essa aprendizagem, já que a pesquisa em administração ainda é escassa quanto ao relacionamento entre consultorias organizacionais e organizações sem fins lucrativos.

Ressalte-se que a influência da lógica de mercado no âmbito de uma ONG pode ocorrer de várias formas, como, por exemplo, no perfil e na composição das lideranças, na

formação das pessoas que atuam na instituição, sendo a contratação de consultorias externas para realizar determinados trabalhos apenas uma delas (ANDRADE, 2007).

No âmbito acadêmico, acredita-se que este estudo possibilitará importantes reflexões sobre o processo de aprendizagem em um contexto ainda pouco estudado pelos pesquisadores brasileiros. A partir de sua realização, será possível enriquecer e consolidar esta importante área de conhecimento.

Ademais, a compreensão do tema, pode ampliar as possibilidades de auto-reflexão do consultor sobre a eficiência e eficácia do seu trabalho, a reflexão da ONG sobre a decisão de contratar firmas de consultoria ou consultores, assim como o aumento do compromisso com a efetividade, essencial na atividade do consultor organizacional e das ONGs.

2. Organizações não governamentais e sua gestão

Apesar da assimilação de ONGs como sinônimo de entidades sem fins lucrativos, e ainda que designe uma característica geral do campo em questão, que é justamente sua natureza não-governamental, elas são reconhecidas como uma classe especial de entidades, dedicadas ao desenvolvimento participativo e sustentável, à construção da cidadania e defesa de direitos (OLIVEIRA; HADDAD, 2001; LANDIM; BERES, 1999), que exibem um reconhecimento em várias legislações nacionais e uma determinada forma de participação na ONU e outros sistemas internacionais regionais – OEA, UNESCO, ECOSOC, Banco Mundial (ALARCÓN, 1999). Possuem, portanto, uma “gênese própria e não se confundem com entidades comunitárias e de auto-ajuda, com centros de pesquisa, fundações e entidades filantrópicas de corte tradicional” (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, p. 63).

Tude e Rodrigues (2007, p. 7), citando Ferreira (2005), informam que além das características consideradas inerentes às organizações do terceiro setor, alguns estudiosos consideram que uma ONG deve atender a um outro requisito: possuir função sócio-política. Desse modo, o que realmente distinguiria as organizações não governamentais das demais, “são suas atividades fim, ou seja, o que, como, para quem e para quê fazem”.

Sendo assim, as ONGs não representam interesses particulares de grupos específicos, mas trabalham com causas que são tratadas universalmente. Mesmo desenvolvendo atividades assistenciais, reconhecem os limites destas atividades e procuram aliar a filantropia com mudanças sócio-políticas. Apesar de muitas ONGs serem religiosas, não buscam em suas atividades difundir determinado credo ou atrair fiéis para determinada igreja. E, por fim, as atividades fim dessas organizações não são de produção de bens para serem comercializados. Podem desenvolver atividades comerciais, como meio, ou seja, como forma para geração de recursos para a execução de suas atividades fim (TUDE; RODRIGUES, 2007).

Com isso, Tude e Rodrigues (2007, p.14) sintetizam que se pode dizer 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”. Os autores adicionam ainda que a classificação como ONG exigiria juízo de valor, o dificulta-se o seu reconhecimento jurídico e social.

Com as mudanças ao longo dos anos, na década de 1990, Fernandes (2002) afirma que as ONGs se viram diante de vários desafios, entre eles, o de contribuir para o desenvolvimento macro – e não apenas limitar suas ações a microrregiões; tornarem-se mais transparentes, divulgando para o público o que são e o que pretendem; e serem mais participantes, ou seja, passarem da resistência à proposta. Desse modo, as ONGs dos anos 1990 começam a aprender a realizar suas atividades utilizando a linguagem dos “projetos”, guiando suas ações por objetivos claros e quantificáveis, aliados a cronogramas controláveis (RODRIGUES, 1998).

No entanto, Alarcón (1999) faz algumas ponderações sobre certas debilidades das ONGs. Isto é, a pequena envergadura de suas experiências e os reduzidos recursos disponíveis,

o que causa déficits nas suas capacidades técnico-profissionais, já que não podem contratar profissionais qualificados pelo tempo necessário, ferramentas de tecnologia da informação, bem como não podem contar com apoios logísticos e administrativos adequados.

Tude e Rodrigues (2007, p.14) afirmam que para lutar pelas causas que acreditam e agir politicamente para realizar as transformações sociais necessárias, as ONGs procuram agir profissionalmente. Isto é, “desenvolveram e vêm desenvolvendo toda uma tecnologia para atingir tais fins sociais, e seus membros já executam tais atividades não mais somente como apaixonados e militantes, mas como profissionais”.

Alguns autores, no entanto, fazem críticas à profissionalização da administração das ONGs da forma como vem sendo feita. Isto é, fazendo uma incorporação acrítica e fora de contexto dos instrumentos originários do campo empresarial (THOMPSON, 2005; TENÓRIO, 1999).

Não é só a forma de atuar das ONGs que são modificadas com a profissionalização. Diniz (2000) afirma que os valores originais das ONGs, como altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização tendem a ser paulatinamente substituídos por valores de mercado, tais como competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos clientes, eficiência e eficácia. No entanto, em contrapartida, as ONGs procuram “fortalecer o sentido de missão institucional e a vivência dos valores professados, como forma de garantir a preservação de sua identidade, enquanto ONGI, e conseqüentemente sua sobrevivência organizacional” (DINIZ, 2000, p. 125).

Apesar da tentativa de distinção entre terceiro setor e ONG, os termos serão adotados ao longo da análise dos resultados como sinônimos, já que os próprios profissionais entrevistados se referiam utilizando os termos indiscriminadamente. Privilegiou-se o uso de ONG por se entender que as organizações pesquisadas possuíam características específicas de ONGs, principalmente no que se refere a não serem filantrópicas e a procurarem mudanças sócio-políticas mais profundas e o desenvolvimento participativo e sustentável.

3. Relação consultor-cliente

Várias são as perspectivas que retratam a relação consultor-cliente. Para Caldas (1996), o processo de consultoria, em tese, deveria ser concebido como uma relação de ajuda, um fornecimento de serviço profissional discreto, em um momento específico no tempo, de suporte especializado de um apoiador (consultor) a um apoiado (cliente).

Talvez a mais conhecida das imagens de consultoria na perspectiva de ajuda seja aquela que vê a relação como médico-paciente, popularizada principalmente por Schein (1972; 1990). Schein (1990) apresenta três modelos de consultoria: dois mais tradicionais, o modelo da compra de serviços especializados e o modelo médico-paciente, e um modelo que ele denomina de consultoria de processos (ou procedimentos, na tradução para português).

Na compra de serviços especializados, o cliente define uma necessidade, algo que deseja saber ou alguma atividade que deseja realizar, e por a própria empresa não possuir tempo ou capacidade para tanto, contrata um consultor para satisfazer essa necessidade.

No modelo médico-paciente, a organização decide contratar um consultor ou uma empresa de consultoria para examiná-la como um cliente que vai ao médico para um *check-up*. O consultor deve determinar o que está errado e recomendar um remédio, como um médico recomenda a um paciente.

Por fim, a consultoria de processos, que é definida por Shein (1972, p.8) como um “conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Segundo o autor, os problemas serão resolvidos com maior eficiência e a solução apresentada permanecerá

válida durante um maior tempo, se a própria organização indicar as soluções para os seus problemas.

Especificamente em relação à consultoria para organizações sem fins lucrativos, em estudo realizado com mais de cinquenta consultores, Chapman (1998) sugere que a consultoria de processo proposta por Schein (1972; 1990) é uma abordagem que pode ser usada em organizações sem fins lucrativos com grande efeito. O autor entende que esta abordagem, centrada no cliente, é apropriada a essas organizações, já que a colaboração e o envolvimento na tomada de decisões estão imbricados neste modelo de consultoria e coerente com as organizações sem fins lucrativos.

Chapman (1998) levanta ainda, nas suas conclusões, algumas implicações para as organizações sem fins lucrativos na contratação de consultores. Entre elas, que os bons consultores irão ajudar à organização a identificar seus reais problemas e desafios e discutir um processo em conjunto para que seja possível uma mudança construtiva. Assim, deve-se ter cuidado com consultores que oferecem soluções prontas com uma abordagem não correspondente à situação. Também, que a organização deve ser favorável a consultores que procuram compartilhar suas habilidades e conhecimento a fim de ajudar a organização no sentido de aumentar sua capacidade de resolver seus problemas internamente e, conseqüentemente, num processo de aprendizagem contínua.

4. Aprendizagem no contexto organizacional

Na compreensão da aprendizagem no contexto organizacional, foco deste estudo, segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), há uma visão muito limitada, causada principalmente por dois motivos. Primeiro, entende-se a aprendizagem como algo separado de qualquer outra atividade no ambiente de trabalho, relacionando a mesma a momentos específicos como, por exemplo, assistir uma aula, ler um livro ou assistir a um vídeo instrucional (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

O segundo motivo é a compreensão de que a aprendizagem é uma ação completamente individual. No entanto, no dia a dia, assim como no contexto de trabalho, os indivíduos e grupos criam conhecimento, negociam o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Assim, as pessoas que participam deste contexto, profissional ou não, contribuem para que ele seja socialmente e culturalmente estruturado e constantemente reconstruído pelas atividades de todos que fazem parte deste mundo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Billett (2004) também propõe uma concepção de ambiente de trabalho como ambientes de aprendizagem que são negociados e construídos pelos indivíduos, porém influenciados pelo que é permitido e regulamentado pela organização, bem como pelas normas culturais e práticas exercidas naquele contexto. Desse modo, o autor enfatiza o papel do indivíduo na construção do que é experimentado e da aprendizagem que surge desta experiência. Entretanto, destaca que os tipos de oportunidades proporcionadas aos indivíduos pela organização também são centrais para a aprendizagem das pessoas, para sua transformação e para o desenvolvimento das capacidades requeridas para o trabalho.

Na perspectiva de aprendizagem no contexto organizacional, neste estudo serão focadas três abordagens: aprendizagem pela experiência, prática reflexiva e aprendizagem construída socialmente.

Para Dewey (1979, p. 14), “toda educação genuína se consoma através de experiência”, mas, ele adiciona, nem todas as experiências são genuínas e educativas. Algumas experiências podem ser não-educativas, ou seja, podem parar ou distorcer o crescimento para novas experiências posteriores. Da mesma forma que Dewey (1979), Jarvis (1987) também afirma que nem toda experiência gera aprendizagem, mas que ela é uma

potencial base de aprendizagem. Daí resulta o problema central da aprendizagem pela experiência: a qualidade da própria experiência (DEWEY, 1979, p. 16).

Kolb (1984, p. 38) define aprendizagem como “o processo pelo qual conhecimento é criado através da transformação da experiência”. Kolb (1976) traça um modelo de aprendizagem experiencial, descrevendo como as pessoas aprendem, ou seja, como a experiência é traduzida em conceitos, que são usados como guias na escolha de novas experiências.

Já Jarvis (1987, p. 164) afirma que a “aprendizagem é a transformação de experiência em conhecimento, habilidades e atitudes.” Ele considera que a aprendizagem é maior do que a aquisição ou criação de conhecimento, envolvendo também habilidades e atitudes. Para ele, o modo de aquisição é restritivo, bem como estudar e ensinar são formas de experiência. Por isso, a aprendizagem é vista de forma mais ampla, como a transformação da experiência.

Além disso, para Jarvis (1987), as experiências podem ser criadas de forma natural ou artificialmente, apreendidas por qualquer sentido ou combinação deles, através do próprio processo de pensamento, uma situação específica ou idéias abstratas, podendo, ainda, ser significativas ou não-significativas.

Outro aspecto do conceito de Jarvis (1987) sobre experiência é que ela envolve o relacionamento entre as pessoas e o arredor sócio-cultural-temporal no qual elas vivem. Então, a aprendizagem também está relacionada com este arredor.

Kolb (1976; 1984) e Jarvis (1987) explicam o processo de aprendizagem experiencial através do modelo de ciclos, sendo descritas as etapas de como as pessoas aprendem pela experiência. O centro do modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976) é uma descrição simples do ciclo de aprendizagem experiencial, ou seja, como experiência é traduzida em conceitos, que são usados como guias na escolha de novas experiências.

Por sua vez, Jarvis (1987) revisa o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976), retendo a centralidade da idéia de reflexão. Assim, para Jarvis (1987, p. 165-166), “precisamente da mesma maneira, habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizadas ambas como conhecimento habitual e desempenho rotineiro”.

O modelo de Kolb (1976) não está de acordo com a discussão de Jarvis (1987), já que aquele sugere que experiência é concreta, e distinta de abstrata, e este que o mundo sócio-cultural pode ser experienciado com todos os sentidos e que pensamento por si próprio pode também constituir um experiência.

Quanto à reflexão, esta pode ser feita de duas formas: reflexão sobre a ação e reflexão na ação (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999; SCHÖN, 2000). Reflexão sobre a ação está relacionada com analisar uma situação depois que ela aconteceu, permitindo, então, novas perspectivas sobre a experiência, mudança em comportamento e comprometimento com a ação. Segundo Mezirow (1991), os seres humanos possuem a necessidade de compreender suas experiências a fim de agirem apropriadamente diante das situações. Por meio da reflexão, as pessoas podem avaliar e, caso percebam a necessidade, modificar determinados significados que tenham construído no passado.

Alternativamente, na reflexão na ação, todo o processo reflexivo é realizado em cima do que se está fazendo enquanto é feito, isto é, refletir durante a ação, sem interrompê-la, possibilitando interferir na situação enquanto ainda se está agindo (SCHÖN, 1983; 2000). Boud e Walker (1990), consistentes com o trabalho de Schön (1983), acrescentam a idéia de reflexão durante a ação, aquela que ocorre na própria experiência, para maximizar o aprendizado. Neste caso, a reflexão (e o aprendizado) ocorrem no ambiente mesmo onde as experiências se desenrolam, podendo produzir novos tipos de intervenções.

Para Mezirow (1991), o processo de aprendizagem envolve a associação de uma nova experiência com um quadro de referência, a interpretação pessoal e a posterior ação do

indivíduo. Nesse contexto, ação refere-se à implementação criativa de um propósito e pode envolver tomada de uma decisão, criação de uma associação, revisão de um ponto de vista, reestruturação ou solução de um problema, modificação de uma atitude ou produção de uma mudança de comportamento.

Para o autor (1996, p. 162) a “aprendizagem é entendida como o processo de usar a interpretação prévia para construir uma nova ou revisada interpretação do significado da experiência de alguém, para guiar a ação futura”. Esse processo, segundo o autor, é modelado e delimitado pelas estruturas de significado dos indivíduos, que podem ser modificadas por meio de reflexão, possuindo duas dimensões distintas: os esquemas de significado e as perspectivas de significado.

Os esquemas de significados são as crenças, sentimentos, atitudes e juízos de valor, sendo as perspectivas de significado as predisposições orientadoras, os sistemas de regras que governam a percepção e a cognição, como as ideologias, os traços de personalidade e os estilos de aprendizagem (MEZIROW, 1996). A aprendizagem, então, pode consistir numa mudança em alguma de nossas crenças ou atitudes (esquemas de significado) ou pode ser uma mudança na nossa perspectiva como um todo. Esta transformação de perspectiva é essencial para a aprendizagem transformadora.

Mezirow (1990) afirma que os indivíduos têm uma necessidade de compreender suas experiências, de forma a dar sentido aos acontecimentos de suas vidas, e é somente por meio do processo de reflexão de premissas que existe a oportunidade para uma mudança das perspectivas de significado, ou seja, uma aprendizagem pela experiência mais significativa e transformadora.

Segundo o autor, a aprendizagem transformadora significativa é menos comum de ocorrer e envolve três etapas: a reflexão crítica dos pressupostos da pessoa, o diálogo para validar esta reflexão, que envolve concordância e consenso para construir novos entendimentos e significados, e ação reflexiva e decisão para mudança, sendo esses componentes essenciais para que aconteça este tipo de aprendizagem (MEZIROW, 1990). Para o autor (1991), a análise de perspectivas alternativas é fundamental para que o indivíduo aprenda significativamente, e não seja um mero reproduzidor de técnicas ou conteúdos.

Assim, o aprendizado também envolve a crítica quanto às crenças e valores nos quais se apóiam posturas pessoais (MEZIROW, 1990) e é conceito central no debate da aprendizagem transformativa, que visa ir além da aquisição de habilidades e conhecimentos, promovendo mudanças de postura, de relação com o ambiente.

Por fim, uma perspectiva importante é a da aprendizagem situada, apresentada por Lave e Wenger (1991), sendo central nesta abordagem a relação entre a aprendizagem e o contexto social. Para os autores, não existe atividade que não seja situada. Esta abordagem apresenta a idéia de que a prática social vem primeiro e a aprendizagem é uma das suas características. Esta posição contrasta com a abordagem na qual a prática está incluída dentro do processo de aprendizagem, já que sustenta que a aprendizagem é um aspecto integral da prática. Assim, aprendizagem não está meramente situada, mas é uma parte integral e inseparável da prática social. Na teoria da aprendizagem situada o conhecimento é visto como co-produzido pelas pessoas e a situação; compromisso e o engajamento do indivíduo são críticos na situação (ANTONELLO, 2005).

Numa abordagem similar, Gherardi, Nicolini e Odela (1998) apresentam uma visão do caráter social da aprendizagem, defendendo que a aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser entendida como uma atividade tanto cognitiva quanto social. Esta perspectiva é contrária à visão tradicional na qual a aprendizagem é vista ainda como um processo de “entrega de conhecimento”, ou seja, um processo de entrega de informação proveniente de uma fonte de conhecimento (professor ou livro) para um alvo que necessita desta informação (ECKERT, 1993 apud GHERARDI, NICOLINI E ODELA, 1998).

Embora as autoras (GHERARDI, NICOLINI E ODELA, 1998) considerem que o treinamento e o estudo sejam importantes, afirmam que a aprendizagem é fortemente originada nas atividades do dia-a-dia. Desse modo, a aprendizagem é uma atividade prática, que acontece entre e por meio de outras pessoas. Adotar a perspectiva social da aprendizagem, então, significa focar os processos de participação e interação que servem de suporte ao próprio contexto para a aprendizagem.

5. Método

Por suas características e seus objetivos, este estudo foi classificado como uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, 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”, em que os dados são coletados através de entrevistas, observações ou documentos; as descobertas são um misto de descrição e análise e, esta, geralmente resulta na identificação de padrões recorrentes e não se estende para construir uma teoria.

As organizações selecionadas foram definidas de forma não probabilística e intencional. A delimitação do campo empírico baseado em critérios probabilísticos, de acordo com Merriam (1998), é desnecessária ou sem justificativa para uma pesquisa qualitativa. Ademais, segundo Patton (2002), o objetivo da determinação de um campo de pesquisa é selecionar participantes que possam ser fontes de informações ricas para ajudar na iluminação das questões em estudo. Assim, entendeu-se que a amostra intencional era a mais adequada.

Os critérios para delimitação do campo empírico foram que as organizações: a) tivessem utilizado serviços de consultoria variados de maneira sistemática nos últimos anos; b) possuíssem perfis organizacionais semelhantes entre si; c) tivessem disponibilidade e interesse em participar da pesquisa; e d) possuíssem escritório em Recife/PE. Dentro de cada organização, ainda, foram identificadas as pessoas que seriam entrevistadas, sendo o critério para escolha que elas tivessem participado ativamente do processo de consultoria.

Desse modo, foram identificadas três organizações não governamentais. Em uma instituição foram identificadas duas pessoas, que foram entrevistadas; em outra, foram identificadas quatro pessoas, que também foram entrevistadas; por fim, na terceira, foram identificadas seis pessoas. No entanto, só foi possível entrevistar três pessoas dessas seis, já que as demais não tiveram disponibilidade de tempo ao longo da fase de coleta de dados.

A principal ferramenta utilizada nesta pesquisa para coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, para que o pesquisador pudesse ir em busca de um entendimento na perspectiva dos informantes a respeito de experiências e situações, expressas em suas próprias palavras.

Já as informações documentais foram mais usadas como fontes de evidências. Os documentos foram basicamente: termos de referência, contrato e relatórios dos serviços de consultoria; materiais das organizações com missão, visão, objetivos e histórico; *home page* de cada instituição.

Em busca de um método de interpretação das entrevistas coerente, optou-se pela análise do significado pragmático da conversação, proposta por Mattos (2006), que entende a entrevista não estruturada ou semi-estruturada uma forma especial de conversação. Neste método, o texto não é isolado do contexto em que acontece a entrevista, que costuma evoluir para um diálogo ou conversação, procurando se observar as reações, a expressão facial e corporal, o interesse, o envolvimento, enfim, a dimensão simbólica do que se diz.

5.1 As ONGs pesquisadas e o trabalho de consultoria

As organizações pesquisadas serão denominadas de Organização A, B e C; e os entrevistados identificados por números, seguidos das letras A, B e C, de acordo com a organização a que pertençam.

A organização A iniciou suas atividades, de fato, em 1995 como um programa de micro crédito cujo objetivo central era a promoção, fortalecimento e desenvolvimento socioeconômico de empreendedores proprietários de microempresas, localizados em áreas urbanas pobres. Apenas em 2004 transformou-se de programa de uma ONG internacional para uma associação civil sem fins lucrativos, constituída sob a forma jurídica de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com o objetivo de contribuir significativamente para a melhoria da qualidade de vida das famílias brasileiras menos favorecidas, através da prestação de serviços micro financeiros.

A organização B é uma ONG internacional que opera apoiando projetos no Brasil desde 1958. Desde 1968 mantém escritório nacional em Recife/PE e um escritório de *Advocacy* e Campanhas em Brasília/DF. Sua missão é trabalhar com outros para combater a pobreza e o sofrimento, baseando seu trabalho em um entendimento comum de que a igualdade de gênero é fundamental para atingir este fim.

A Organização C também é uma ONG internacional fundada no Reino Unido em 1919 e que trabalha em 70 países pelo mundo, com o objetivo de proteção internacional das crianças. O escritório do Brasil foi instalado em 1990 e tem um programa baseado na garantia dos direitos de todas as crianças e adolescentes, com ênfase especial nos direitos à educação, saúde e proteção, incluindo situações de emergência por desastres naturais.

Nas três organizações pesquisadas identificaram-se dois tipos de consultoria. Consultorias mais pontuais, em que o consultor é contratado para fazer um determinado serviço específico em um certo tempo, desenvolve o trabalho geralmente de forma isolada e entrega um resultado, normalmente na forma de relatório, e consultorias em que há um maior envolvimento entre consultor-cliente, propiciando uma construção conjunta do trabalho. Às vezes se torna difícil caracterizar uma consultoria como pontual ou como uma construção coletiva, já que há casos em que essas duas características se misturam em um mesmo processo.

6. Análise dos resultados

6.1 Aprendizagem construída na relação com o consultor

Da pesquisa realizada identificou-se que a aprendizagem é construída na relação com o consultor organizacional. São nos momentos de interação, de construção conjunta do trabalho ou discussão de pontos específicos que os integrantes de ONGs aprendem. Há um entendimento que é necessário um diálogo contínuo entre consultor e cliente, o que é essencial para a aprendizagem.

Como os processos são muito coletivos normalmente as consultorias colaboram em processos educativos, seja com a equipe seja com os parceiros das ONGs que compõem o programa (...) tem todo um processo de planejamento junto com a consultoria daquele produto, do que se quer, do que o contrato prevê. Então normalmente a gente aprende muito com o projeto. (Entrevistada 1-C, entrevista, 14/09/07)

Assim, a aprendizagem é uma atividade prática, que acontece entre e por meio de outras pessoas, compatível com a perspectiva social da aprendizagem (GHERARDI, NICOLINI E ODELA, 1998). Assim, aprendizagem não está meramente situada, mas é uma parte integral e inseparável da prática social. Na teoria da aprendizagem situada o conhecimento é visto como co-produzido pelas pessoas e a situação; compromisso e o engajamento do indivíduo são críticos na situação (ANTONELLO, 2005).

O diálogo permite que os integrantes das ONGs aprendam ouvindo, apurando os fatos, avaliando, tomando decisões e agindo para realizar alguma ação ou modificar alguma situação dentro da organização. O consultor, então, assume um papel de facilitar, o que é importante para a aprendizagem dos integrantes das organizações, porque assim é possível uma reflexão

por parte das pessoas das ONGs e elas próprias construir a solução para a qual a consultoria foi contratada.

Por ser um método mais demorado, que exige dedicação dos dois lados, pode ser difícil realizar em algumas situações. De acordo com a entrevistada 3-A, quando não há todo esse processo de construção conjunta, o resultado e a aprendizagem ficam comprometidos.

É o método mais demorado sabe, mas é um método que tem ajudado muito, eu não sei nem como dizer se é um método indutivo ou mais de construção conjunta onde o consultor reflete junto com a equipe a existência de uma preocupação ou de um problema e que leva o próprio grupo a achar a solução ou achar a resposta para aquele determinado problema. (...) Determinados problemas você não tem esse tempo de fazer processo. E quando você queima essa etapa de processo, você não tem resultado. (Entrevistada 3-A, entrevista, 01/11/07)

Às vezes a própria cultura das organizações, procurando um processo que apresente resultados de forma mais ágil e rápida, prejudica essa possibilidade de fazer uma consultoria com uma dimensão de aprendizagem e não apenas de resultado.

6.2 A reflexão como uma variável essencial para a aprendizagem

É essencial para a aprendizagem a experiência de consultoria construída em conjunto com o consultor. No entanto, não é qualquer experiência, mas aquela que permite uma maior interação entre os integrantes das ONGs e os consultores, permitindo a reflexão. Desse modo, a reflexão é inerente à aprendizagem e é somente a partir dela que as experiências resultam em aprendizagem. A reflexão, ainda, pode ser em conjunto com o consultor durante o trabalho de consultoria, entre os membros da ONG ou uma reflexão mais individual.

Segundo Mezirow (1991), por meio da reflexão, as pessoas podem avaliar e, caso percebam a necessidade, modificar determinados significados que tenham construído no passado.

Assim, a reflexão em conjunto com os consultores permite aos membros das organizações questionarem suas práticas de trabalho, à procura de formas melhores de realizar as suas atividades, o que é favorecido com esse espaço de participação do cliente no processo de consultoria. Como também há casos em que a aprendizagem ocorre também da discussão entre os membros da ONG, com o consultor atuando como facilitador.

Acho que nossas relações com as consultorias têm sido boas exatamente porque a gente abre esses espaços pra gente refletir junto com a consultoria se aquela prática é a melhor. (Entrevistada 2-A, entrevista, 12/04/07)

Desse modo, foi percebido que os integrantes das ONGs refletem durante a prática de consultoria, discutindo com o consultor, trocando experiência, avaliando situações e tomando decisões. Assim, pode-se dizer que, talvez, essa aprendizagem tenha relação com as etapas propostas por Mezirow (1990) para uma aprendizagem transformadora, pois envolve a reflexão crítica dos pressupostos da pessoa, o diálogo para validar esta reflexão, que envolve concordância e consenso para construir novos entendimentos e significados, e ação reflexiva e decisão para mudança. No entanto, como esta aprendizagem, segundo o autor, é menos comum, não se pode afirmar contundentemente se realmente há uma aprendizagem transformadora.

A reflexão, ainda, ocorre durante o desenvolvimento do processo de consultoria, por meio da análise da visão externa trazida pelo consultor e da discussão dos resultados apresentados. Boud e Walker (1990), consistentes com o trabalho de Schön (1983), acrescentam a idéia de reflexão durante a ação. Neste caso, a reflexão (e o aprendizado) ocorrem no ambiente mesmo onde as experiências se desenrolam.

A diferença de visão do consultor se refere a vários aspectos. O consultor pode enxergar a situação de uma forma mais ampla, com outra visão do problema, ampliando o entendimento e inserindo variáveis diferentes das dos membros da equipe da ONG. Do mesmo modo, ele também pode ter um entendimento mais completo sobre todos os aspectos que envolveriam o trabalho de consultoria, e que não foram anteriormente previstos pela ONG.

(...) tem alguns [consultores] que você percebe que eles têm uma visão (...) ele tem uma visão externa, ele olha de fora (...) Esse consultor que consegue ver, ainda que ele tenha todas as suas baías, ele consegue ver de fora e te fazer pergunta, e te fazer pensar, ele agrega mais valor. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

(...) o interessante de uma consultoria é por ser alguém de fora com outro olhar, às vezes até desconhecendo a prática operacional, mas ela traz alguns questionamentos que são pertinentes a uma reflexão, a uma mudança. (Entrevistado 4-A, entrevista, 09/11/07)

Um consultor externo com uma visão de fora da organização possibilita a aprendizagem dos membros das ONGs, já que permite que as pessoas reflitam sobre questões difíceis para a organização. Geralmente as consultorias são contratadas para apontar e resolver problemas da organização, o que significa que mostrará para seus membros aspectos problemáticos, pontos frágeis dentro da instituição. Então, o que a consultoria pode trazer é uma oportunidade de reflexão sobre dificuldades talvez não percebidas anteriormente. Isso, conforme dois membros da ONG A, é extremamente positivo e a ajuda a entender uma situação difícil de forma que possa tomar decisões:

(...) chamar uma consultoria pra fazer um diagnóstico, não é chamar uma consultoria pra dizer que sua organização é excelente, que está tudo bem. É também escutar da consultoria que a tua organização tem dificuldades, tem fragilidades. E não é fácil escutar isso. (...) E você tem que ouvir, apurar os fatos, avaliar e tomar decisões extremamente difíceis. Mas eu acho que essa consultoria é o tipo de consultoria que eu valorizo muito porque está agregando coisas extremamente produtivas para dentro da organização. (Entrevistada 3-A, entrevista, 01/11/07)

Não apenas durante o desenvolvimento e construção do trabalho que os integrantes de ONGs aprendem, mas o momento de apresentação dos resultados pela consultoria também pode ser um momento de aprendizagem. O resultado do trabalho de consultoria, seja na forma de recomendações, relatório ou diagnóstico, faz parte do processo de aprendizagem dos membros das ONGs porque pode ser um momento de tirar dúvidas, de esclarecer aspectos que não ficaram claros, de validar os resultados trazidos. Então neste momento, não basta o consultor entregar um relatório, mas argumentar como chegou àquele resultado, de modo que as pessoas possam refletir se aquilo de fato corresponde à “realidade” da ONG.

(...) a gente tenta validar [as informações trazidas pelos consultores]. Não que a gente quer que eles escrevam o que seja bom pra gente. (...) A gente quer que a identificação de insucessos, tenha uma lógica, a pessoa possa dizer como é que chegou naquilo ali e não só dizer que aquilo está errado. (Entrevistada 2-B, entrevista, 05/09/07)

Acho também uma postura positiva do consultor quando ele se coloca disponível pra discutir os resultados de sua consultoria (...) porque eu acho que isso dá mais legitimidade ao trabalho mesmo, e é um momento até de fazer correções (...) Acho que facilita a aprendizagem da gente, acho que facilita a aprendizagem do objeto do trabalho (...) porque esse momento meio que amarra, meio que tira dúvidas, meio que esclarece coisas do processo que não foi muito bem formado. (Entrevistada 2-B, entrevista, 05/09/07)

Assim, segundo os entrevistados, não é que eles não queiram concordar com os problemas que os consultores levantam, mas esse entendimento precisa ser também dos membros das ONGs, caso contrário não haverá aprendizagem.

O que se percebe, então, é uma reflexão dos integrantes das organizações, no contexto de relacionamento com os consultores, possibilitando que eles fossem além da aplicação rotineira de regras, fatos e procedimentos, dando liberdade para praticarem novas formas de pensar e agir sobre os problemas da prática profissional, conforme entendimento de Schön (1983; 2000) sobre o processo de reflexão na ação.

6.3 Outras formas de aprendizagem como consequência da relação com os consultores

A aprendizagem dos integrantes das ONGs também se deu por outras fontes, mas que isso foi demandado a partir da relação com o consultor. Neste sentido, a aprendizagem talvez não tenha vindo diretamente da consultoria, na forma de um conhecimento técnico sobre determinado assunto ou um método de trabalho, nem durante o relacionamento, mas a relação com o consultor ou a sua forma de trabalhar provoca os membros das organizações a buscarem novos conhecimentos e, conseqüentemente, novos aprendizados.

(...) quando tem o consultor você tem a quem perguntar, com quem avaliar e com que refletir, mas de forma geral isso pra mim também faz parte do aprendizado e me fez também buscar outras fontes que não fosse o consultor, outras fontes de aprendizagem. (...) Então, o fato da consultoria ter acabado me fez buscar outras fontes de conhecimento, de informação que não só a consultoria. A consultoria digamos assim foi só o primeiro estalo pra que depois a gente fosse buscar [aprendizado] em outros lugares. (Entrevistada 2-A, entrevista, 12/04/07)

Na verdade, eu não sei te explicar, mas não é um aprendizado que vem tão diretamente da consultoria, mas ela te levanta (...) Os meus aprendizados foram sempre provocativos. Ela mostra a forma de você fazer as coisas, você às vezes nem concorda com aquilo, aí vai buscar informação e junta com aquilo e o aprendizado final é maior (...) Vários aprendizados dessa forma aconteceram, mas ele não veio...[querendo dizer que não vem diretamente do consultor] (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

Conforme alguns membros das ONGs, pode até ser que esta busca por novos aprendizados seja estimulada pela própria consultoria. Os consultores trazem materiais de pesquisa, textos, relatórios, dados ou possibilitam contato com outros estudiosos e pesquisadores, que de outra forma os entrevistados não teriam acesso, e que favorecem novos aprendizados.

(...) uma coisa positiva que eu destacaria [da consultoria] é que você tem acesso a materiais que normalmente você não tem, relatórios confidenciais de determinado tema, ou materiais de pesquisa de ponta, contatos com outros estudiosos e pesquisadores que o consultor tem que compõe aquele determinado produto. Então é uma aprendizagem contínua, e que muitas pessoas não têm acesso. (Entrevistada 1-C, entrevista, 14/09/07)

Dessa forma, a experiência com os consultores despertou a curiosidade dos integrantes das ONGs a irem em busca de novas fontes de aprendizagem, como a leitura de algum material ou o contato com outras pessoas. Para Jarvis (1987), estudar e ensinar são formas de experiência. Por isso, a aprendizagem é vista de forma mais ampla, como a transformação da experiência.

6.4 Aspectos que facilitam ou dificultam a aprendizagem dos integrantes de ONGs

Identificou-se, ainda, que aspectos facilitam ou dificultam a aprendizagem dos integrantes das ONGs. Estes aspectos foram chamados de: flexibilidade do consultor, utilização de um método sistemático para realização do serviço, limitação de tempo para o processo de consultoria, limitação das consultorias muito pontuais, abertura e transparência no relacionamento com o consultor e postura investigativa do consultor.

Os membros das ONGs entrevistados relatam que a flexibilidade em relação ao método é essencial para aprendizagem deles. Um consultor que seja fechado, sem flexibilidade na sua metodologia dificulta a aprendizagem das pessoas porque pode não se adaptar à situação específica da ONG. Então, apesar de ser um método ou modelo considerado excelente pelo consultor, pode não ser adequado a determinadas situações do contexto da ONG ou outras situações novas que surjam durante o processo de consultoria, o que prejudica o trabalho de consultoria e a aprendizagem das pessoas.

(...) às vezes o consultor pode desenvolver o trabalho tão a sua maneira, que às vezes tem pouca adaptabilidade pra situações que podem surgir durante o trabalho. E eu acho que os consultores também têm que ter um pouco disso, de certa flexibilidade pra se adaptar a situações novas. (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07)

Um dos entrevistados afirma que a limitação da metodologia pode fazer com que alguns temas ou aspectos do trabalho sejam deixados de lado ou pouco explorados, o que, conseqüentemente, não permite que os membros das ONGs aprofundem ainda mais sua aprendizagem: “o que às vezes dá pra perceber é que, em alguma vez, poderia ir mais além. (...) Às vezes eu acho que é a própria limitação da metodologia, a forma de o consultor trabalhar” (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07).

Um método sistemático também foi considerado um facilitador da aprendizagem dos membros das organizações pesquisadas. Essa percepção dos entrevistados pode parecer contraditória com o tópico anterior, que apresenta que a flexibilidade é facilitadora, mas, neste ponto, o aspecto ressaltado pelos entrevistados é em relação a um método planejado, organizado. O que não quer dizer que seja rígido. Apesar de sistemático, pode comportar uma certa flexibilidade, mas permite também um planejamento organizado do trabalho que facilita a aprendizagem, através do acompanhamento e monitoramento do processo de consultoria, conforme relatos dos entrevistados 3-B e 2-C:.

Acho que o método positivo foi o próprio método muito organizado, sistemático (...) (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07)

A gente gosta de ter um planejamento bem sistemático das coisas, e isso dá uma possibilidade de fazer um monitoramento nosso ao trabalho deles [consultores]. (Entrevistado 2-C, entrevista, 14/09/07)

A consultoria que permite mais tempo dos consultores com a ONG foi considerada também como um aspecto facilitador da aprendizagem. Quando o processo de consultoria permite que haja um maior tempo de relação entre o cliente e o consultor, é possível esclarecer alguns pontos que, por conta do pouco tempo, não foi possível.

De forma geral, a falta de tempo é atribuída aos consultores. A agenda dos consultores é complicada, existem outros projetos, o volume de trabalho é grande, o que dificulta a realização do trabalho. Com isso, ocorrem atrasos no cronograma que dificultam o processo e a própria aprendizagem das pessoas.

Uma [experiência] negativa é a questão do tempo. Quando uma consultoria se envolve em vários projetos ao mesmo tempo, ela não consegue dar atenção ao cliente de uma forma apropriada (...). (Entrevistada 2-A, entrevista, 12/04/07)

Nesse sentido, a falta de tempo é um empecilho ao trabalho de consultoria, dificultando o processo de aprendizagem dos membros das ONGs, já que não é possível dedicar tempo suficiente para que haja uma consultoria que priorize a aprendizagem e a construção conjunta do trabalho.

Em geral, na experiência com consultorias pontuais, por não proporcionarem uma maior interação entre consultor e cliente, pouca aprendizagem ocorre, o que pode ser considerada como uma experiência não significativa (JARVIS, 1987). Dewey (1979) também afirma que nem toda experiência gera aprendizagem.

O consultor que faz o trabalho, entrega o produto e sai da ONG não propicia uma experiência de aprendizagem, pois não possibilita momentos de reflexão pelos membros. Não há um relacionamento propício à construção conjunta do trabalho. Assim, conforme a entrevistada 3-A, “tem algumas consultorias, por exemplo, que são muito pontuais, então a pessoa começa a dar a consultoria, entrega o produto e não tem mais nenhum processo de aprendizagem nessa consultoria, ela já entregou o produto” (Entrevistado 3-A, entrevista, 01/11/07).

Estes achados relacionam-se com o entendimento da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991), em que o “conhecimento é visto como co-produzido pelas pessoas e a situação; compromisso e o engajamento do indivíduo são críticos na situação” (ANTONELLO, 2005). Assim, nas consultorias pontuais não há o engajamento das pessoas é, portanto, desfavorável à aprendizagem.

A abertura e transparência são condições no relacionamento com o consultor bastante destacados pelos membros das organizações. Isto é, é necessária uma relação de abertura e transparência entre o consultor e o cliente no processo de consultoria, pois isso ajuda no compartilhamento de informações e discussão do trabalho, criando um ambiente propício à aprendizagem. Sem essa condição, pode acontecer de o consultor ou o cliente esconder informações importantes para o resultado da consultoria.

(...) eu acho que o consultor tem que estar aberto pra se rever também quanto colaborador, quanto colaborador crítico. (...)e não ajuda se a pessoa vem com aquela coisa: não, eu penso desse jeito... (Entrevistada 2-B, entrevista, 05/09/07)

No entendimento da entrevistada 2-B, pode acontecer de por estarem trabalhando com organizações do terceiro setor, sem fins lucrativos, que tem uma missão de melhorar o mundo, os consultores percebiam que podem agregar mais valor a esse trabalho e, por isso, procurem ser mais aberto, trocar informações e compartilhar aprendizagens. Assim, segundo a entrevistada 2-B, os consultores ajudem mais no processo de aprendizagem.

(...) por serem consultores que já estão acostumados a trabalhar com o mundo das ONGs, dos movimentos sociais, onde eles sabem que o trabalho deles agrega ou talvez eles individualmente tenham um compromisso com esse mundo, de querer que esse mundo alcance sua missão, seus resultados. (Entrevistado 2-B, entrevista, 05/09/07)

Por fim, uma postura do consultor considerada positiva pelos membros das ONGs é quando ele é mais investigador. Isto é, quando os consultores se preocupam em buscar informações mais corretas e completas possíveis, checar essas informações, testar as suas hipóteses, verificar se suas análises correspondem de fato à situação encontrada na organização.

Quando o consultor é mais investigador, seja checando as informações, seja fazendo mais perguntas, aprofundando mais as questões, explicando suas conclusões, ele facilita a aprendizagem. Com esse método, o consultor ajuda os membros das ONGs a irem mais a

fundo em pontos antes não percebidos, levantarem dúvidas que os faz refletir e concordar ou não com o consultor.

(...) eu acho que os consultores que fazem mais perguntas, não porque não sabem somente, porque às vezes não sabem mesmo e também não precisa saber, mas ele levanta em você dúvidas que faz você pensar e crescer em relação aquilo. (...) Ele [o consultor] te começa a fazer perguntas que fazem você pensar e entender melhor o próprio processo que você está inserido. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

No caso de avaliação de meio termo, o consultor mostrou a experiência que ele tem pra fazer perguntas, pra aprofundar questões, pra ir mais a fundo em pontos que nós não dávamos tanta importância, mas percebemos que eram pontos importantes. (...) (Entrevistado 3-B, entrevista, 19/09/07)

Quando o consultor não pratica esse método mais investigativo, segundo uma das entrevistadas, dificulta a aprendizagem dos membros das ONGs, porque não permite uma reflexão da pessoa sobre o processo como um todo e ela pode ser influenciada, então, pela idéia da consultoria, sem uma análise crítica da sua parte.

Eu acho que o outro consultor que chega e diz: “olha, hoje em dia é assim...todas as empresas estão fazendo dessa forma...”. (...) Esse tipo de consultor ele atrapalha, porque, primeiro, pessoas pouco informadas são influenciadas por aquela idéia ma-ra-vi-lho-sa que ele deu. E aí quem tem um pouco mais de informação “meu deus e agora! Como a gente vai desfazer esse mal entendido?”. Eu acho que atrapalha bastante, é uma opinião assim minha, mas eu já vi isso acontecer, de experiência, de prejudicar, de levar as pessoas por um caminho totalmente equivocado. (Entrevistada 1-B, entrevista, 14/04/07)

7. Considerações finais

A relação entre consultores organizacionais e integrantes de ONGs revela-se fonte de aprendizagem para os integrantes das organizações na medida em que eles refletem sobre as experiências vivenciadas, as soluções para a organização e novas perspectivas, compartilhando-as com os consultores e entre os membros das próprias organizações. Com isso, todos podem aprender muito mais. A busca de outras fontes de aprendizagem como consequência da relação com o consultor também foi percebida nesta pesquisa.

Para que a aprendizagem ocorra de forma ampla é importante que o consultor adote uma postura de abertura e transparência e crie confiança na relação com os integrantes das ONGs, propiciando um ambiente favorável ao diálogo e à reflexão, e também que ele seja flexível, adaptando-se às diferentes realidades das ONGs; sistemático e investigativo durante a consultoria e propicie uma maior participação dos membros das organizações. Ao criar condições favoráveis na relação, o consultor possibilita uma maior aprendizagem, pois o resultado do trabalho é uma consequência de como a relação é construída e se estabelece durante a execução do serviço. Assim, os membros das ONGs valorizam uma postura construtivista pelo consultor, mesmo não sendo possível adotá-la em todas as situações.

Conclui-se ainda que o consultor ao adotar as características acima, tanto em relação aos modelos e métodos quanto à abertura e transparência, e trazer uma visão externa, imparcial e crítica para relação de consultoria, propicia que os membros das ONGs adotem uma prática reflexiva aberta à re-avaliação e à análise crítica das situações e contextos.

As experiências e reflexões provenientes das interações consultor-cliente podem ser, portanto, mais ou menos ricas em aprendizados, dependendo de como os agentes a encaram e a constroem. Percebe-se como crucial o papel do consultor, pois poderá ser um facilitador da aprendizagem dos integrantes das ONGs, nos diferentes contextos organizacionais.

Esse aspectos facilitadores ou inibidores da aprendizagem estão de acordo com o entendimento de Jarvis (1987) de que a experiência envolve o relacionamento entre as pessoas e o arredor sócio-cultural-temporal no qual elas vivem. Então, a aprendizagem também está relacionada com este arredor. Bem como com a perspectiva do aprendizado social em que os indivíduos são vistos como seres sociais que constroem sua compreensão e aprendizagem a partir da interação social, em um cenário sociocultural específico (BRUNER e HASTE, 1987 apud GHERARDI, NICOLINI E ODELA, 1998).

Não se pode afirmar contundentemente que a relação de consultoria tem modificado as estruturas das ONGs, nem que os consultores as têm influenciado trazendo uma lógica de mercado. Afinal, essa influência, lembrando Andrade (2007), pode ocorrer de várias formas, sendo a contratação de consultorias externas para realizar determinados trabalhos apenas uma.

Assim, entender como ocorre a aprendizagem dos integrantes de ONGs na relação com consultores organizacionais mostra-se essencial para uma maior compreensão desse contexto específico de aprendizagem, principalmente num ambiente em que se exige cada vez mais soluções inovadoras para os problemas sociais, necessidade de profissionalização das ONGs e preservação da identidade institucional diferenciada dessas organizações especiais.

8. Referências

- ALARCÓN, Sérgio. **Eje Temático del documento “Ciudadanía Social”**: perspectivas de las organizaciones no gubernamentales. Disponível em: <http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Sergio-Alarc=n.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2007.
- ANDRADE, Silvana Rodrigues de. Gestão por competências em ONGs como uma alternativa de gestão social. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua noção com a noção de competência. In: **4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management**. Lisboa, 2005.
- BILLET, Stephen. Workplace participatory practices: conceptualising workplaces as learning environments. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 6, p. 312-324, 2004.
- BOUD, D; WALKER, D. Making the most of experience. **Studies in Continuing Education**, v. 12, n. 2, p. 61-80, 1990.
- CALDAS, Miguel P. Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame. **Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management**, Cincinnati (EUA), 1996.
- CHAPMAN, Judith. Do process consultants need different skills when working with nonprofits? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 19, n. 4, p. 211-215, 1998.
- DEWEY, J. **Educação e Experiência**. 3. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.
- DINIZ, João Helder Alves da Silva. **O Reflexo dos Ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais**: ONGs, às Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu Caráter Institucional-original. 2000, 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2000.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.
- GHERARDI, S; NICOLINI, D; ODELLA, F. Toward asocial understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- 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**, v.38, n.3, p.21-31, Spring, 1976.
- _____. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos**: as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: Nau, 1999.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, P. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigma, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MERRIAN, S. What is qualitative research? In: _____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- _____; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEZIRROW, J. Perspective transformation. **Adult Education**, v. 28, p. 100-110, 1978.
- _____. How critical reflection triggers transformative learning. In: **Mezirow et al. Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
- _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- _____. Contemporary paradigms of learning. **Adult Education Quarterly**, v. 46, n. 3, p.158-172, 1996.
- OLIVEIRA, Anna Cynthia; HADDAD, Sérgio. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 112, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 nov. 2006.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n.5, p.25-67, set./out., 1998.
- SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- _____. A general philosophy of helping: process consultation. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 3, spring, 1990.
- SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. USA: Basic Books, 1983.
- _____. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- SCORNAVACCA JR, Eusébio; BECKER, João Luís. Há Vagas? A inserção dos administradores no terceiro setor. **READ**, Ed.13, vol.6, n.1, jan-fev, 2000.
- TENÓRIO, Fernando. G. **Um espectro ronda o terceiro setor**: o espectro do mercado. Disponível em: <http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando-Tenorio.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2006.
- THOMPSON, Andrés. **Do compromisso à eficiência**: Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- TUDE, João; RODRIGUES, Grace Kelly Marques. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. **Artigo apresentado na VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe**, Salvador (Brasil), nov./2007.