

Pode-se aprender com o trabalho de Consultorias? Uma investigação sobre Consultorias como Oportunidade de Aprendizagem para as Organizações Não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE

AUTORES

FERNANDA BRUTO DA COSTA CORREIA

Universidade Federal de Pernambuco

fbccorreia@hotmail.com

MARCOS GILSON GOMES FEITOSA

Universidade Federal de Pernambuco

feitosam@terra.com.br

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

Universidade Federal de Pernambuco

naldeir@yahoo.com.br

Resumo:

As organizações não governamentais (ONGs) são instituições que estão atuando e se multiplicando por todo o país, sendo que a partir dos anos 90, para se adequarem às contingências ambientais, começaram a se profissionalizarem, adotando práticas administrativas, como a gestão e a avaliação dos impactos de seus projetos. Assim, parte das ONGs começaram a contratar profissionais que atuam como consultores, sendo estes organizacionais ou especializados em uma área. Diante do exposto, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as aprendizagens, que estão relacionadas à prática de contratação de consultoria, obtidas pelas ONGs. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes de ONGs que atuam na Região Metropolitana de Recife / PE e que contrataram os serviços de consultorias. Conclui-se que as ONGs, com a contratação de consultores, aprenderam que é necessário que estes profissionais conheçam e que tenham experiência com o terceiro setor, que entendam suas especificidades e que adotem uma metodologia que propicie um aprendizado reflexivo, sendo considerados como ineficazes, aqueles que apenas implantam “pacotes” gerenciais pré-elaborados.

Abstract:

The Non-Governmental Organizations (NGOs) are institutions that are operating and multiplying around the whole country. By the 90thies, to be adjusted to the ambient contingencies, they had started to professionalize, adopting administrative practices, as management and evaluation of the impacts of its projects. Thus, part of the NGOs had started to hire professionals who act as consultant, being these organizational or specialist in some subject. In face of that explanation, the objective of this work was to identify and analyze the learning techniques that are related to the practice of consultancy contract, gotten by the NGOs. To achieve this, were conducted semi-structured interviews with NGOs managers acting in Recife Metropolitan Region that already have contracted any kind of consultancy. We conclude that the NGOs, which had consultancy contract, have learned that it is necessary that these professionals have some knowledgement and experience with the third sector, understand its nuances and adopt a methodology that propitiates a reflective learning, being considered as inefficacious, those that only implant "prior-elaborated management packages"

Palavras-Chave: organização não-governamental, consultoria organizacional, aprendizagem

Key-words: non-governmental organizations, organizational consultancy, learning

1. Introdução

Hoje, o que se faz e se pensa nas organizações está muito relacionado ao trabalho criativo dos consultores organizacionais. “Eles já são atores permanentes e especiais na grande dramaturgia das organizações. Permanentes, porque se trata de um mercado estabelecido; especiais, porque não são atores formais, porém depositários de uma autoridade mentora (não raro reivindicada pela academia)” (MATTOS, 2003, p. 1).

Wood Jr. e Caldas (2005) apresentam que a indústria de consultoria teve um crescimento acelerado a partir da década de 90. No entanto, algumas experiências negativas relacionadas com os projetos de consultoria foram difundidas, gerando uma onda de críticas aos consultores e fazendo surgir certo consenso de que muitas firmas de consultoria não realizam o que prometem. Com isso, os clientes habituaram-se a contratar serviços de consultoria, tornando-se, entretanto, mais exigentes ao longo do tempo.

Apesar das críticas e casos de fracassos, os clientes também puderam perceber os benefícios dos trabalhos dos consultores e os resultados positivos alcançados. Assim, o que se observa, atualmente, é um grande número de organizações optando por este tipo de serviço, por confiar que é uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional. Nesta situação, portanto, apresentam-se também as organizações não governamentais (ONGs), que não têm fins lucrativos.

Afinal, “apesar de sua tão propalada flexibilidade, organizações sem fins lucrativos continuam sendo organizações” (SALAMON, 1998, p. 9, grifo do autor). Isto é, “à medida que crescem em escala e complexidade, são vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas – falta de sensibilidade, morosidade e rotinização” (SALAMON, 1998, p. 9, grifo do autor). Desse modo, observa-se que “está ocorrendo um ‘crescimento gerencial’ entre as instituições sem fins lucrativos” (DRUCKER, 2002, p. XIV) e que há um aumento da expectativa de profissionalização da gestão das instituições do terceiro setor no Brasil (MARCOVITCH, 2005, p. 122).

Nesse contexto, 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 pode apresentar-se como um meio para auxiliar na profissionalização das ONGs, o que de fato vem ocorrendo, com a contratação de empresas de consultorias ou consultores individuais por organizações não governamentais.

Mesmo com toda expansão e consolidação da indústria de consultoria, de um lado, e a imensa difusão de críticas a ela, de outro, não há muitos estudos a respeito do seu modo de atuação no Brasil. Mais escassas ainda são as pesquisas sobre consultoria organizacional nas organizações não governamentais. A profissionalização e o aprimoramento gerencial das ONGs já está acontecendo; a contratação de consultorias com esse intuito também; o que falta agora são trabalhos que investiguem o assunto.

A questão, então, é como as consultorias têm influenciado as organizações não governamentais e o que estas têm aprendido sobre a contratação de consultoria. Assim, o presente trabalho pretende identificar e analisar as aprendizagens das ONGs que estão relacionadas à prática de contratação de consultoria organizacional. Estudar a prática de consultoria em ONGs torna-se relevante, pois à medida que os consultores, nas ONGs, desempenham papéis de difusores de conhecimento gerencial e de apoio à elaboração de novos formatos organizacionais, desta relação depende a construção de organizações mais eficazes e, conseqüentemente, de uma sociedade melhor atendida.

2. Organizações não governamentais e sua gestão

Nos últimos anos houve um considerável aumento de estudos e publicações em torno do terceiro setor. Apesar desse aumento, da crescente atuação na sociedade e da presença na

mídia, uma questão específica é a diversidade e a precária precisão de definições conceituais sobre o que são ou fazem essas entidades (SALAMON, 1998; FISCHER e FALCONER, 1998; MADEIRA e BIANCARDI, 2003; RODRIGUES, 1998). Isto é, a denominação terceiro setor não apresenta, por si só, qualquer definição sobre a identidade dessas organizações.

Na terminologia atual, o primeiro setor é o Estado, o segundo setor é formado pelas empresas privadas e o terceiro setor, pela sociedade civil. Nesse sentido, apesar da separação na denominação dos três setores, o terceiro setor seria a interseção entre o primeiro e o segundo, ou seja, superaria essa dicotomia entre público e privado (MADEIRA; BIANCARDI, 2003; CARDOSO, 2005; FERNANDES, 2002; THOMPSON, 2005; SALAMON, 1998).

Citando a definição estrutural-operacional proposta por Salamon e Anheir (1997), Rodrigues (1998, p. 31) apresenta cinco pré-requisitos para a caracterização de uma organização do terceiro setor: “ser organizada, isto é, ter algum grau de institucionalização; ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo; não fazer distribuição de lucros; ser autogovernável; ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor”.

Mesmo com a falta de rigor teórico, o papel de relevância que o terceiro setor vem assumindo na implantação de programas sociais de atendimento a população e de fortalecimento da cidadania, sobretudo nos países menos desenvolvidos, é um fato. Tenório (1999, p. 5) reconhece isso quando afirma que:

o espaço ocupado pelo *terceiro setor* na sociedade deste final de século, frente ao *primeiro* e ao *segundo setores*, tem-se pautado de tamanha relevância que instituições internacionais de controle e fomento creditício, procuram ou estimulam governos a utilizarem estes agentes sociais como instrumentos de implantação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas (grifo do autor).

Dentre as diversas organizações que compõe o terceiro setor estão as ONGs, que desempenham um importante papel na realização de atividades reivindicatórias e de lutas pela preservação do meio ambiente, assim como de ações voltadas para a diminuição da pobreza, das desigualdades sociais, lutando por causas coletivas e realizando projetos que objetivam dar assistência aos excluídos através da geração de trabalho e renda.

Especificamente quanto ao termo organização não governamental (ONG), este se tornou mais conhecido no Brasil a partir da conferência mundial da Organização das Nações Unidas – ONU –, a ECO-92. Desde a conferência, a imprensa assimilou a expressão e começou a utilizá-la como sinônimo de entidades sem fins lucrativos (OLIVEIRA e HADDAD, 2001).

No entanto, 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) que exibe 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).

Com as mudanças ao longo dos anos, na década de 90, 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 90 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, as ONGs, mesmo precisando aprender novas formas de trabalhar, a exemplo dos “projetos”, possuem alguns problemas na sua implantação. 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.

Além dos desafios, as ONGs também enfrentaram dificuldades com a mudança de postura das entidades financiadoras. De um lado, os recursos internacionais passaram a ser direcionados para regiões mais necessitadas, como África (FERNANDES, 2002 e CARVALHO, 2000), Leste Europeu (FERNANDES, 2002) e América Central (CARVALHO, 2000). De outro lado, as entidades financiadoras começaram a adotar critérios mais rígidos para o financiamento. “Essas mudanças recentes, acompanhadas de significativas reduções dos montantes financiados e da exigência de que as organizações passem à auto-sustentação depois de um período de suporte, traumatizam as entidades habituadas com as políticas *laissez-faire* do passado” (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 17, grifo dos autores).

Tendo em vista os desafios e dificuldades, as organizações viram-se diante da necessidade de profissionalização da sua administração. Some-se a isso, o seu crescimento e importância, demonstrando a necessidade do aperfeiçoamento da gestão, tendo em vista a relevância dessas instituições na movimentação de recursos, na geração de empregos e na prestação de serviços.

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).

Segundo Thompson (2005, p. 46), as organizações do terceiro setor têm incorporado “o jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing*, *outsourcing*, *merchandising*, *resizing*, e outros do gênero”. O autor completa que estas tendências pioram a sua crise de identidade: “As organizações do ‘Terceiro Setor’ deveriam funcionar como empresas eficientes no fornecimento de serviços ou deveriam funcionar como organizações portadoras de idéias de transformação e de utopias sociais?”

Com a profissionalização, “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” (CARVALHO, 2000, p. 11). Esses novos valores, de acordo com a autora, conformam o ambiente institucional das ONGs, caracterizado pela influência do mercado manifestada por meio da incorporação de modelos de gestão com lógica empresarial e pela influência do Estado, por meio do financiamento e da regulamentação, assim como gera uma progressiva mudança na sua identidade organizacional.

Em estudo realizado sobre as transformações ocorridas nas formas de expressão do caráter institucional-original das organizações não governamentais internacionais (ONGIs), a partir da vivência de Ajustes Organizacionais, caracterizados pela adoção de práticas administrativas contemporâneas e o estabelecimento de alianças estratégicas com o setor público e principalmente com o privado, Diniz (2000) concluiu que as ONGIs, ao adotarem as modernas práticas administrativas próprias das empresas lucrativas, assimilam também o seu viés ideológico, com elementos da cultura empresarial privada, como também elementos da burocracia estatal.

Assim, os valores originais das ONGIs, como altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização vão sendo substituídos por valores de mercado, tais como competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos “clientes”, eficiência e eficácia. No entanto, em contrapartida, afirma o autor, as ONGIs 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).

3. Consultoria organizacional

A consultoria representa uma das atividades mais antigas do mundo, pelo fato das pessoas sempre terem prestado auxílio e realizado consultas a outras, nos mais diferentes assuntos. No entanto, somente nas últimas décadas é que a consultoria tornou-se uma atividade remunerada e, conseqüentemente, um negócio. Sendo um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo, a partir dos anos 60 a consultoria passou a ser uma peça chave no sucesso das organizações (OLIVEIRA, 2004).

Dentre as causas do crescimento da consultoria organizacional está, “primeiramente, o crescimento do parque empresarial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto da concorrência entre as empresas, resultante da globalização da economia” (OLIVEIRA, 2004, p. 24).

O termo “consultoria”, segundo Mancia (1997), tem sido definido sob diferentes perspectivas para explicar uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas. Essas diferenças perspectivas podem ser observadas quando Schein (1972, p.8) conceitua consultoria, com um enfoque voltado para processo, sendo descrita 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”. Já Gonçalves (1991, p.91), apresenta um enfoque voltado para a solução de problemas. Para ele, consultoria é “um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto”.

Assim, a expressão consultoria organizacional está relacionada às atividades realizadas por uma pessoa ou grupo, objetivando oferecer ajuda a terceiros. Para Schmidt Neto (2004, p. 35), “a consultoria, em suma, é uma prestação de serviço realizada por uma pessoa ou por uma equipe capacitada e independente à organização/cliente, que exerce uma influência positiva no sentido de produzir mudanças”.

Argyris (1970) discorda do conceito anterior sobre consultoria organizacional, já que considera que a mudança não é a tarefa primária da atividade de intervenção. A atividade primária é gerar informações válidas e úteis para o cliente, proporcionar a sua escolha livre e informada e incentivar o comprometimento interno do cliente com respeito às escolhas feitas, para que ele próprio opte ou não pela mudança. Para Argyris (1970, p. 15), ser consultor é realizar uma atividade de intervenção, que “é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los”.

Além da dificuldade de conceituar o termo, uma onda crescente de crítica tem questionado recentemente o trabalho de consultoria. Vários estudos têm abordado as críticas e os paradoxos das atividades de consultoria (CALDAS, 1999; WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2004; WOOD JR.; CALDAS, 2005; GONÇALVES, 1991).

De forma geral, as críticas direcionadas às firmas de consultoria e aos consultores podem ser simplificadas, segundo Wood Jr. e Caldas (2005, p. 89), em sete dimensões, nas quais os consultores e suas empresas são acusados de:

(1) serem fornecedores de conselhos ineficazes ou sem fundamento; (2) constituírem um tipo de auxílio caro e dispensável; (3) serem portadores de idéias recicladas e de pouco valor; (4) privilegiarem a imagem em lugar da substância; (5) serem indignos de confiança; (6) cultivarem relações oportunistas e de dependência, de forma a vender seus produtos; e (7) destruírem valor nas empresas.

Paradoxal, ainda, é a relação consultor-cliente. De um lado, o consultor tentando ajudar, mas não demais, por temer do cliente uma reação negativa e um questionamento do trabalho desenvolvido quando este perceber que a ação de consultoria depende mais dele próprio do que do consultor; de outro lado, o cliente precisando de ajuda, mas torcendo para que não dê certo para justificar a sua própria dificuldade em lidar com o problema que enfrenta (GONÇALVES, 1991).

Especificamente quanto à atuação das consultorias brasileiras, Wood Jr. e Paes de Paula (2004) constatam a existência de um modelo híbrido. De um lado, uma atuação “adaptativa”, com as consultorias reproduzindo e adaptando a expertise gerencial gerada em outros países, difundindo fortemente a cultura do *management*. De outro lado, uma atuação “construtivista”, tentando construir metodologias direcionadas para as necessidades locais, dentro dos limites impostos pelo ambiente e por suas competências profissionais.

Assim, mesmo no contexto de críticas à indústria de consultoria, seu trabalho ainda é visto como uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional. Têm-se cobrado mais das consultorias, hoje, à medida que os clientes estão se mostrando mais exigentes em relação à contribuição prática do trabalho de intervenção dos consultores, aumentando a interação cliente-consultor.

É nessa interação que se espera uma maior eficácia da atividade de consultoria, uma vez que esta atividade deixa de ser uma atividade de implantação de “pacotes” gerenciais pré-elaborados. Passando, assim, a ser necessário o aprendizado e o envolvimento mútuo do consultor e do cliente nas atividades de intervenção, ou seja, a construção de um aprendizado coletivo que dê sustentabilidade às ações da consultoria.

O aprendizado pode ser o obtido através de maneiras diferenciadas. Deste modo, a aprendizagem organizacional é entendida sob diferentes perspectivas, não existindo definição única para o que ela venha a ser, fazendo com que os conceitos variem de acordo com a visão de mundo de cada autor e com objeto estudado. Merriam e Caffarella (1999, p. 249) organizaram estes diversos pontos de vista sobre o processo de aprendizagem, agrupando-os em cinco orientações básicas: a behaviorista, a cognitivista, a humanista, a do aprendizado social, e a construtivista. Para Merriam e Caffarella (1999, p. 249),

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.

Em um sentido amplo “a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 27). Sob um entendimento mais convencional, Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 274) consideram que aprendizagem ocorre através da internalização de algum tipo de conhecimento e através da transferência da informação de uma fonte que a possui, para o aprendiz.

A aprendizagem sobre a perspectiva do aprendizado social dá-se por meio das interações dos indivíduos. Esta perspectiva, para Merriam e Caffarella (1999, p. 259), “combina elementos tanto da orientação behaviorista como da cognitivista e apresenta uma posição de que as pessoas aprendem observando as outras”. Deste modo, um determinado grupo, formado por pessoas de *background* diferenciados, tende a um desenvolvimento de seus conhecimentos, uma vez que uma pessoa irá aprender com as outras, através da

observação. Este aprendizado, baseado na observação, é comum entre os artesãos, passando de pai para filho a maneira de construir um determinado objeto, ou em organizações, onde o detentor da *expertise* transfere seus conhecimentos para os novatos, que o acompanha durante a realização de determinadas atividades.

Nestes grupos, os integrantes, sob uma visão behaviorista são estimulados ao envolvimento e ao compartilhamento de experiência devido ao recebimento de determinados benefícios como gratificações e reconhecimento; ou de punições, como a exclusão do grupo. Assim, o interventor deve seguir a afirmação que diz: “reforce o que você quer que o indivíduo faça de novo, ignore o que você quer que o indivíduo pare de fazer” (GRIPPIN; PETERS, 1984, p. 65 *apud* MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 251).

Os indivíduos estando ou não inseridos em grupos, tem *insights* e *flashes*, reorganizando uma determinada experiência, através de determinados estímulos do ambiente. Estes *insights*, derivados de um aprendizado cognitivo, se tornam úteis para as organizações a partir do momento que são interpretados e compartilhados pelo grupo, subsidiando a resolução de determinados problemas ou o desenvolvimento de determinados produtos e da inovação.

No entanto, as pessoas, na perspectiva humanista, ao fazerem parte de um determinado grupo, são responsáveis pelo seu crescimento, e somente elas poderão ver sentido em suas ações perante o grupo. Deste modo, sua participação de maneira ativa ou passiva, colaborando ou não, no compartilhamento de experiências com este grupo, depende de suas escolhas e de seu estado interior. Merriam e Caffarella (1999, p. 256) falam que esta orientação considera que os seres humanos podem controlar seus próprios destinos; as pessoas são livres para agir, sendo o comportamento, consequência da escolha humana.

Assim como a perspectiva humanista, a construtivista considera o aprendizado como algo interno, sendo “um processo de construção de significados por parte do indivíduo, e, dessa forma, uma atividade cognitiva interna” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 262 *apud* MELO, 2005, p. 23).

Percebe-se, desta maneira, que o aprendizado de adultos, através da participação e envolvimento em determinados grupos, pode ser entendido sobre vários aspectos. É interessante entender estes enfoques, construindo um leque maior de explicações sobre como se dá a geração do conhecimento nestes grupos e qual postura o consultor deve seguir para proporcionar um maior aprendizado no cliente.

É a necessidade de conhecimentos e do desenvolvimento de aprendizados que faz com os consultores sejam demandados pelas ONGs. A questão então é: ao contratar consultores, o que as ONGs aprenderam sobre a prática de contratação de consultoria?

4. Método

Na presente pesquisa foi adotada uma investigação de caráter qualitativo. O tipo de investigação qualitativa utilizada no trabalho foi o estudo qualitativo 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”, em que os dados são coletados através de entrevistas, observações ou análise de 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.

Assim, este trabalho enquadra-se como estudo qualitativo básico ou genérico porque se procurou identificar, nas ONGs pesquisadas, os elementos de aprendizado, fruto do trabalho de intervenção das consultorias organizacionais, analisando o fenômeno de forma a entender as perspectivas das pessoas envolvidas no processo de consultoria.

Ainda tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e interpretativo, localizando na fala dos entrevistados os aprendizados

obtidos sobre o trabalho de consultoria realizado. Não existiu um teste de hipóteses prévias nesta investigação, de forma que se preservou a abertura para novos *insights* e visões da realidade.

Em relação ao método de coleta de dados, a pesquisa utilizou informações obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com membros de três ONGs sediadas em Recife/PE. Foram entrevistados três membros, um de cada ONG, escolhidos de maneira intencional e não-probabilística. Segundo Patton (2002), o objetivo de uma amostra intencional é selecionar participantes que possam ser fontes de informações ricas para ajudar na iluminação das questões em estudo. Portanto, as pessoas entrevistadas foram escolhidas por terem participado ativamente de todo o processo de consultoria realizado na ONG.

Desse modo, neste estudo, foi analisado um pequeno grupo em um contexto específico, que jamais será representativo de toda a sociedade, sem qualquer intenção de generalizar, mas apenas como exemplo bem contextualizado. A pedido dos entrevistados, os seus nomes e os das ONGs não foram divulgados neste trabalho.

Antes da coleta de dados, foi elaborado o roteiro para entrevistas semi-estruturadas. As perguntas foram abertas, possibilitando o entrevistador se aprofundar em alguns assuntos quando sentiu necessidade, sendo adicionadas outras perguntas, quando necessário.

As pessoas foram entrevistadas em data e horário previamente agendados. Foi solicitado que fosse permitida a gravação da entrevista, garantindo ao entrevistado a confiança das informações prestadas, que seriam utilizadas apenas para pesquisa acadêmica. Foram utilizados, durante as entrevistas, um caderno de anotações e um gravador para posterior transcrição.

Após a finalização da coleta dos dados, foi realizado o aprofundamento da análise e interpretação do material coletado. Entretanto, conforme Laville e Dionne (1999, p.197), tal “análise e interpretação não são imediatamente possíveis”. Desse modo, anteriormente, os dados foram organizados, sendo descritas as observações feitas e transcritas as gravações realizadas, ordenadas e agrupadas em categorias de forma que fosse possível proceder às análises e interpretações que levaram às conclusões.

A análise de dados envolveu reduzir o volume de informação em seu estado bruto, peneirar os dados triviais dos mais representativos, identificar padrões importantes e construir uma estrutura para comunicar a essência do que os dados revelaram (PATTON, 2002). As análises, interpretações e conclusões foram realizadas com base nas categorias analíticas identificadas pelos pesquisadores deste estudo, sendo realizado o método da constante comparação (MERRIAM, 1998) para análise e interpretação dos dados.

5. Análise dos resultados

5.1 As ONGs pesquisadas

As três ONGs pesquisadas têm perfil bastante diversificado. Por se tratar de um estudo exploratório, esta diversificação foi considerada interessante e enriquecedora, possibilitando que algumas interpretações fossem realizadas tendo em vista o perfil de cada uma das ONGs.

A ONG 1 é uma filial de uma organização não governamental internacional (ONGI), que possui no seu escritório de Recife 20 funcionários, tendo no total 4000 funcionários no mundo todo. Esta ONG atua em diversas áreas, como educação, geração de trabalho e renda, micro-crédito, cultura, apoio às comunidades rurais e indígenas, e outras. A pessoa entrevistada é Gerente de Administração e Finanças que além de participar diretamente dos processos de consultoria, também é responsável pela contratação das mesmas e está na organização desde 2003. Esta ONG contrata consultorias com conhecimentos em execução de projetos, em facilitação, definição de objetivos e estratégias e avaliação de projeto.

A ONG 2 é uma extensão de uma ONGI, seu foco é buscar recursos para o apoio de ONGs menores que atuam na área de micro-crédito, possuindo 93 funcionários. A entrevistada trabalha desde 2005 e também é Gerente de Administração e Finanças. Esta ONG contrata consultoria para planejamento financeiro e operacional, consultoria especializada em treinamento de pessoas e consultoria jurídica.

A ONG 3 tem um porte menor que as anteriores, com 18 funcionários. A pessoa entrevistada é atualmente Coordenadora de Marketing, mas está na instituição desde 1998 e já foi presidente da mesma. O foco da instituição é proporcionar a melhoria da qualidade de vida de crianças carentes que precisam de ajuda para a sobrevivência. Esta ONG contratou consultoria organizacional para elaboração de reformas estatutárias e consultoria especializada em seleção de funcionários.

5.2 A consultoria organizacional como um ponto de partida para novas aprendizagens

A consultoria organizacional foi considerada como um ponto de partida para a aprendizagem dos membros das ONGs, sendo esta percebida como um estímulo à busca de novos conhecimentos. Neste sentido, o aprendizado talvez não tenha vindo diretamente da consultoria, na forma de um conhecimento técnico sobre determinado assunto ou um método de trabalho, mas a sua forma de trabalhar provocou os membros das ONGs a buscarem novos conhecimentos e, conseqüentemente, novas aprendizagens. O aprendizado, neste contexto, pode até vir a ser contrário às idéias da consultoria ou no sentido de favorecer a busca de conhecimentos em outras fontes, conforme afirmam os entrevistados:

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... (ONG 1).

(...) 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 [conhecimento] em outros lugares (ONG 2).

Eu acho que a consultoria foi um marco de divisão. Ela plantou a sementinha... (ONG 3).

Estas afirmações estão de acordo com entendimento de Schein (1972, p.8) sobre a prática de consultoria, pois para este, ela é mais do que um processo de transmissão de conhecimento, ela deve ajudar o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente. Nestas ONGs, de acordo com as entrevistadas, ocorreu uma mudança na percepção dos clientes.

5.3 A experiência da ONG com a contratação de consultoria

Várias experiências vivenciadas pelos membros das ONGs, durante e após o processo de consultoria, que resultaram em aprendizado, fruto de reflexão, foram identificadas na pesquisa. Os aprendizados que tinham semelhanças entre si, foram agrupados, e, para facilitar a análise e o entendimento, optou-se por transformá-los nos tópicos subseqüentes.

5.3.1 O conhecimento do consultor sobre o terceiro setor

Exceto na ONG 3, o conhecimento do consultor sobre o terceiro setor foi um ponto bastante crítico na visão dos entrevistados. A partir das reflexões de experiências negativas ocorridas com consultorias organizacionais, os membros das ONGs 1 e 2 aprenderam que o conhecimento do consultor sobre o terceiro setor é essencial, já que este possui características peculiares, diferenciadas do mercado e do Estado. Este conhecimento necessário, no entanto,

não se refere especificamente ao “negócio” da ONG, mas sobre a realidade do terceiro setor, suas práticas.

A questão da linguagem foi bastante enfatizada. As palavras utilizadas pelas ONGs também são diferenciadas do vocábulo próprio do mercado. Assim, apesar do terceiro setor estar incorporando “o jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing*, *outsourcing*, *merchandising*, *resizing*, e outros do gênero” (THOMPSON, 2005, p.46), estas palavras ainda não são bem vistas pelas ONGs. Para as Organizações pesquisadas, os processos de consultoria realizados com consultores que utilizam essa linguagem durante o trabalho, têm sido experiências negativas. As entrevistadas enfatizam claramente esse aspecto:

Uma segunda experiência negativa é quando a consultoria não entende nada sobre o terceiro setor. Então ela fica fazendo perguntas esquizofrênicas que não tem nada a ver com o dia-a-dia da gente e acaba que a comunicação sai partida, a gente fala e ela não entende também, é uma questão de linguagem mesmo, a gente tem uma forma de linguagem, ela tem outra, então não entende, a compreensão não acontece (ONG 2).

(...) palavras que lembrem o capitalismo são totalmente palavrão. (...) Então o consultor precisa conhecer o setor para que ele use vocabulário adequado, senão o processo fica impactado. Você fica prestando atenção nas palavras que ele está usando e não presta atenção no que precisa fazer (...) [em uma consultoria] esse consultor usou palavras como “maximizar”, palavras como “obter resultado”, como “satisfazer o cliente” (...) quando acabou, as críticas foram muito forte ao palavreado, “isso parecia um *show biz*” (...) O aprendizado é que não vamos contratar mais. Então, agora, quando eu vou contratar, eu presto mais atenção na forma como a pessoa fala, mesmo que ela jure por Deus que vai mudar, eu não contrato. A pessoa tem que estar usando o palavreado adequado, ter essa sensibilidade (ONG 1).

Assim, conhecer o terceiro setor passou a ser um critério para a contratação da consultoria. “Não adianta ser uma consultoria que nunca prestou serviços, vamos dizer assim, ou cujos membros que fazem parte da consultoria nunca tenham tido acesso à realidade do terceiro setor. É muito diferente, vamos dizer assim, as práticas são um pouco diferente do que se faz normalmente” (ONG 2). “Essa é a maior dificuldade que a gente tem hoje, porque experiência com o setor de ONGs, não digo que tem que entender o que faz uma ONG, mas esse setor tem peculiaridades ainda não reconhecidas pelo mercado” (ONG 1).

Baseando em Thompson (2005) e Tenório (1999) podemos afirmar que contratar consultores que não conhecem a realidade do terceiro setor pode provocar causas indesejáveis, pois as práticas administrativas não devem ser implantadas nas ONGs de maneira acrítica e fora de contexto dos instrumentos originários do campo empresarial. Para estes autores as especificidades deste setor devem ser consideradas durante a intervenção.

Na ONG 3 esta questão, a princípio, não foi considerada importante, talvez pelas características da instituição. Isto é, por ser uma instituição bastante antiga (47 anos de existência), ocorreram muitas mudanças de direção, normalmente entre os familiares dos fundadores. Estas sucessões, no entanto, não ocorriam de forma planejada e nem a ONG tinha sua missão e objetivos bastante consolidados, ocorrendo que a cada mudança de gestão, os novos dirigentes entravam com visões diferentes da gestão anterior. Assim, continuando este padrão de mudança de visão dos dirigentes, os atuais vieram de uma cultura empresarial e estão reorganizando a forma de trabalhar da ONG, de acordo com suas visões de mundo, o que talvez explique a pouca importância dada ao conhecimento do consultor sobre o setor na pesquisa realizada no contexto atual.

5.3.2 Necessidade de deixar claro o papel do consultor e do cliente no processo de consultoria

Da pesquisa realizada, percebeu-se que os trabalhos de consultoria realizados nas ONGs tiveram um método de trabalho semelhante, no sentido do consultor e do cliente desenvolverem em conjunto as atividades, através de reuniões entre o consultor e uma pessoa da equipe da ONG ou entre o consultor e um grande grupo, bem como através de facilitações de processo. O plano de trabalho da atividade de consultoria e o desenvolvimento dessas atividades são, então, construídos em conjunto com o consultor e o cliente. Para que gere os resultados esperados, as ONGs afirmaram que esse entendimento é essencial.

Neste contexto, o consultor é mais um mediador e facilitador da construção do conhecimento pelos membros da ONG do que propriamente o responsável por fazer o trabalho. A aprendizagem das ONGs com os consultores, então, vão ao encontro do entendimento de Gonçalves (1991) de que a ação de consultoria depende mais do cliente do que do próprio consultor. Existem também momentos em que o consultor trabalha de forma isolada, quando escreve um relatório, por exemplo, e, mesmo nesse caso, acontece de depois passar por uma avaliação por parte das ONGs, que pode manter ou alterar o resultado final:

Existem também momentos que a consultoria desenvolve, trabalha sozinha (...) mas sempre passa por nossa revisão. A gente nunca deixa que a consultoria chegue ao final sem antes passar por uma revisão nossa ou contextualizar às vezes as coisas (ONG 2).

Já fizemos, por exemplo, sistematização de resultado que quando chegou o relatório final a gente vê claramente que têm problemas (...) não que a gente não quer concordar com o relatório, mas que o relatório está dizendo uma coisa de uma forma que não vai traduzir o real aprendizado que deveria traduzir. Então a gente tem que negociar no final, acertar com o consultor para ele mudar a forma daquilo que está escrito (...) (ONG 1).

O entendimento do papel do consultor no processo de consultoria, portanto, é um aprendizado fruto dos trabalhos já desenvolvidos com consultores que se mostraram ineficazes quando não havia essa clareza. Na percepção dos membros das ONGs, precisa ficar claro, desde o início, qual o papel das partes durante a consultoria e que, indiretamente, influencia o pós consultoria. Para as ONGs, o trabalho tem que ser desenvolvido por elas. O consultor não é entendido como “o” responsável pelo resultado final, mas como um facilitador.

Inclusive a gente tem muito medo disso, de uma consultoria entrar, dar um tipo de opinião que não deveria dar, ou entrar para outro campo que não seria o campo específico que a gente quer, para desfocar a ação dela da atividade. (...) a gente não entende consultor como aquela pessoa que vem entrega o produto e tchau, mas aquela pessoa que vem, entrega o produto e ensina as pessoas-chaves a fazerem o que se está pretendendo (ONG 2).

(...) a gente deixa claro para o consultor que tudo que a gente não quer é a opinião dele. (...) A gente não quer a opinião do consultor, a gente quer que ele faça a gente pensar. [o consultor que chega com opinião e não estimula o cliente a pensar] eu acho que atrapalha bastante (...) eu já vi isso acontecer, de experiência, de prejudicar, de levar as pessoas por um caminho totalmente equivocado (ONG 1).

Além disso, por ser um setor com peculiaridades próprias, mesmo que o consultor conheça sobre o terceiro setor, o que é essencial, não garante que ela entenda sobre aquela determinada ONG. Por conta da diversidade e precária precisão de definições conceituais sobre o que são ou fazem essas entidades (SALAMON, 1998; FISCHER; FALCONER, 1998; MADEIRA; BIANCARDI, 2003; RODRIGUES, 1998), torna-se difícil para as consultorias se especializarem no objeto de interesse de cada ONG.

Porque nesse mundo das ONGs, ele é um mundo muito vasto, não é como você estar num banco e contratar uma consultoria que entenda de banco, ou você está no varejo e contratar uma consultoria que entenda de varejo, daqui que você vá contratar um consultor que entenda de ONG, ele pode ter vários vieses. (...) Então, a coisa mais importante é que ele não traga a opinião dele, mas ele facilite o processo. A gente define isso com o consultor (ONG 1).

Apesar desse aprendizado de que precisa ficar claro o papel do consultor, e de que o trabalho será principalmente desenvolvido pelo cliente, ocorreram alguns problemas nas ONGs 2 e 3, quando da saída do consultor, com referência à continuidade na implantação das decisões oriundas do trabalho de consultoria. Já na ONG 1, isso não ocorre, porque o aprendizado de que o trabalho de consultoria é desenvolvido pela equipe da ONG, e não pelo consultor, é uma questão internalizada por todos.

Outros aspectos destacados, com relação aos papéis, foram em relação ao tempo da consultoria e do cliente dedicado ao processo de consultoria; e o envolvimento do consultor no processo. Assim, a experiência em consultorias organizacionais mostrou que nem sempre é possível dedicar o tempo necessário para a realização das atividades, seja por parte dos próprios membros da ONG que não compareciam sempre (no caso da ONG 3), seja por parte dos consultores que não tinha a disponibilidade de tempo esperada (no caso da ONG 2).

Com relação ao envolvimento do consultor no processo, esse foi um aprendizado relacionado ao papel do consultor especificamente, já que se entende que ele não pode se envolver demais no processo, tomando partido de um ou outro membro e até, discriminando a visão de outros participantes da equipe da ONG.

Dependendo da experiência do consultor, ele pode se envolver demais no processo. Por mais que ele queira ser isento, ele acaba tomando partido de alguns grupos. É a pior coisa que pode acontecer num processo de consultoria (...) Tem momentos que a gerência está preparada para lidar com isso (...) e tem momentos que a gerência é influenciada pelo consultor também, ou se deixa influenciar ou também concorda com o consultor de forma que uma determinada pessoa da equipe pode ficar numa situação muito difícil diante do processo. Eu já presenciei isso. (...) É a pior postura que um consultor pode ter (ONG 1).

5.3.3 A importância da visão do consultor

Apesar do entendimento de que o cliente é que desenvolve o trabalho e o consultor facilita, a visão diferente desse é essencial na atividade. Isso quer dizer que os membros das ONGs têm refletido sobre as experiências com consultores que vêm com visões diferentes e isso têm gerado um aprendizado importante. 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.

(...) quando você está dentro do problema você não vê. Se vem uma pessoa de fora, a pessoa de fora enxerga (...) (ONG 3).

Sempre durante o processo de consultoria, acaba que a consultoria amplia muito mais o escopo e o objetivo do que estava previamente planejado. (...) a gente não consegue dimensionar todos os fatores que influenciam o processo de consultoria (...) Eles [os consultores] olham a organização de forma diferente, como eles chegam com um olhar de fora, eles conseguem ver incoerências na organização que a gente, por estar envolvido na atividade do dia-a-dia, a gente não consegue (ONG 2).

E têm alguns que você percebe que eles têm uma visão, que eu chamo de visão de helicóptero, ele não fica no meio da floresta perdido como nós (...) (ONG 1).

Na ONG 1, inclusive, que já tem uma prática e uma disponibilidade de recursos para contratar consultorias, foi considerado que começa a haver uma diferença entre aquelas pessoas que trabalham com consultoria daquelas que não trabalham. Segundo a entrevistada, as pessoas que costumam trabalhar conjuntamente com os consultores, têm uma visão de mais longo prazo, conseguem vislumbrar melhor novos aspectos, novas frentes de trabalho e necessidades não percebidas pelos que não trabalham com consultorias, ou seja, têm uma visão mais ampliada de uma situação, já que está em contato com pessoas que apresentam outras possibilidades de pensar.

No entanto, foi destacado, ainda, que se pode diferenciar bons e maus consultores durante o processo de consultoria. Os primeiros estimulariam o pensamento e o aprendizado dos clientes, enquanto os segundos tentariam impor sua opinião, o que prejudicaria o aprendizado.

(...) tem consultor que ele te faz pensar mais, te faz perguntas, “por que isso? (...) por que você acha que assim está certo? (...) E tem consultor (...) que não é tão preocupado com essa forma. Então eu acho que os consultores que fazem mais perguntas, não porque não sabem, 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 (...) (ONG 1).

Nota-se que nas ONGs é extremamente valorizado o consultor que assume uma postura construtivista durante a intervenção, sendo esta, “um processo de construção de significados por parte do indivíduo, e, dessa forma, uma atividade cognitiva interna” (MERRIAN; CAFFARELLA, 1999, p. 262 *apud* MELO, 2005, p. 23). Assim, estes consultores não apenas transferem o conhecimento para o cliente (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274), mas também, estimulam a reflexão.

6. Conclusão

Percebe-se através das entrevistas dos integrantes das ONGs pesquisadas que a contratação de consultoria é uma prática considerada como necessária, mas que deve ser realizada tomando-se certos cuidados.

O primeiro deles é contratar um consultor que tenha experiência em consultoria com ONGs e que conheça a realidade do terceiro setor, para que não proponha práticas equivocadas, que podem ser úteis para as organizações mercantis, porém inapropriadas para as ONGs.

Outro fator considerado como relevante pelas entrevistadas é a contratação de consultores que busquem desenvolver um aprendizado reflexivo, que não somente transmitam conhecimentos, mas que facilitem a reflexão de seus clientes, gerando novos aprendizados que facilitarão a tomada de decisão.

Por fim, as entrevistadas alertaram para a necessidade das ONGs e do consultor deixarem claro qual será o papel de cada um. Desse modo, poderão ser evitadas distorções no processo de consultoria, evitando também, a manipulação das decisões da diretoria por parte do consultor.

Outro ponto relevante é a visão do consultor, que por ser um agente externo às ONGs tem uma visão mais ampliada e menos enviesada sobre a realidade da mesma, podendo estimular novas discussões, a partir de uma nova ótica que pode ajudar na resolução de problemas.

Notamos que as ONGs também têm algumas críticas à prática de consultoria, sendo que parte delas se diferenciam das citadas no referencial teórico (CALDAS, 1999; WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2004; WOOD JR.; CALDAS, 2005; GONÇALVES, 1991). Este

fato pode ser explicado pela presença de características específicas do terceiro setor nas ONGs, uma vez que as críticas dos autores acima são basicamente resultado das atuações dos consultores em organizações do segundo setor. Portanto, não se pretende com este trabalho defender a contratação de consultores como uma prática que deve ser adotada pelas ONGs, e sim, que esses profissionais podem ser úteis para o desenvolvimento de novas práticas nestas instituições que a cada dia desenvolvem projetos com maiores extensões, movimentando um grande volume de recursos financeiros. No entanto, este trabalho alerta para o fato de que certos cuidados devem ser tomados ao contratar estes profissionais, tornando-se útil para outras ONGs que estão em fase de contratação de consultoria.

Por fim, a presente pesquisa não se esgota em si mesma, sendo, muito pelo contrário, geradora de novos questionamentos e desafios futuros. Deste modo, sugere-se ampliar o número de ONGs estudadas, assim como o número de entrevistados em um próximo estudo, já que a realização de três entrevistas foi uma limitação deste.

7. 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.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method**: a behavioral science view. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.
- CALDAS, Miguel et al. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **RAE Light**, v. 6, n. 4, p. 2-12, Out./Dez. 1999.
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. IN: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- CARVALHO, Cristina Amélia. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **READ**, ed.14, vol.6, n.2, mar-abr, 2000.
- 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.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. In: **Revista de Administração da USP - RAUSP**. V.33, n.1,p. 12-19, jan./mar. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. A competência e aprendizagem organizacional. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.91-98, abr./jun. 1991.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MADEIRA, Felícia Reicher; BIANCARDI, Miriam Ribeiro. O desafio das estatísticas do Terceiro Setor. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 3-4, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000300018&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em: 18 nov. 2006.

MANCIA, Lúcia T.S. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul /EA/PPGA, 1997.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MELO, Jeann Fabrício Bezerra de. **Aprendizagem profissional de gerentes gerais de agências da caixa Econômica Federal**. Dissertação de Mestrado. UFPE: Recife, 2005.

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.

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>. Acesso em: 18 nov. 2006.

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.

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.

SALAMON, Lester. A emergência do Terceiro Setor - uma revolução associativa global In: **Revista de Administração da USP - RAUSP**. V.33, n.1,p. 5-11, jan./mar. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

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%20/1999/Ciudadania/Fernando-Tenorio.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2006.

SCHMIDT NETO, Arnaldo. **A importância da consultoria na implantação de sistemas ERP: um enfoque em médias empresas industriais do Vale do Itajaí e Norte de Santa Catarina**. Race: Revista Administração Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 3, n. 1, p. 31-44, 2004.

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.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.12, n. 34, p. 83-101, jul./set. 2005.

_____; PAES DE PAULA, Ana P. Empresas de consultoria: um estudo múltiplo de casos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004.