

# Metodologias de Intervenção Utilizadas pelos Consultores no Trabalho Realizado com ONGs: um estudo na região metropolitana de Recife-PE

*Methods of Intervention Used in Labor Performed by the Consultants with NGOs: a study in the metropolitan area of Recife-PE*

Naldeir dos Santos Vieira<sup>1</sup>

Marcos Gilson Gomes Feitosa<sup>2</sup>

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as metodologias de intervenção utilizadas pelos consultores no trabalho realizado com Organizações Não Governamentais (ONGs). Com este fim, além da pesquisa bibliográfica (ARGYRIS, 1970; FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000; OLIVEIRA, 2004; TENÓRIO, 2004; TUDE; RODRIGUES, 2007; ABONG, 2008), foram realizados estudos qualitativos com consultores de ONGs que atuam na região metropolitana de Recife-PE, sendo a coleta de dados dividida em três etapas: entrevistas exploratórias, entrevistas em profundidade e entrevistas de acompanhamento. Em seguida, os dados foram analisados utilizando-se como método principal a análise da pragmática da linguagem (MATTOS, 2006). Quanto aos resultados, podemos destacar que no trabalho de consultoria com ONGs os consultores enfatizaram que, pela natureza multifacetada dessas organizações, não existem metodologias pré-determinadas para a consultoria nesse campo, com exceção para as consultorias especializadas. Grande parte do trabalho do consultor está relacionada à realização de planejamentos estratégicos que têm como ponto de partida a realização de diagnósticos organizacionais. Pela escassez de recursos, muitas vezes, o acompanhamento das atividades planejadas pela consultoria fica a cargo dos próprios integrantes das ONGs.

**Palavras-chave:** Organizações do Terceiro Setor; Consultoria Organizacional; Aprendizagem.

## Abstract

This study aims at identifying and analyzing intervention methods used by the consultants who work with Non-Governmental Organizations (NGOs). For this purpose, in addition to the literature (ARGYRIS, 1970; FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000; OLIVEIRA, 2004; TENÓRIO, 2004; TUDE; RODRIGUES, 2007; ABONG, 2008), qualitative studies were conducted with consultants from NGOs that work in the metropolitan area of Recife-PE, and the collection of data divided into three phases: exploratory interviews, in-depth interviews and follow-up interviews. Then, the data were analyzed using as the main method the pragmatic analysis of language (MATTOS, 2006). Regarding the results, it is possible to highlight that the consulting work with NGOs, due to the multifaceted nature of these organizations, there are no pre-determined methodologies for advising them, except for specialized consultancy. Much of the consultant work is related to the implementation of strategic plans

1 Professor Assistente da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM, Brasil. Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Brasil. Contato: naldeir@yahoo.com.br

2 Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/UFPE, Brasil. Possui doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, Brasil. Contato: feitosam@terra.com.br

that have, as a starting point, the realization of organizational diagnosis. Because of resource scarcity, often the monitoring of planned activities is carried out by the members of NGOs.

**Key words:** Organizations of the Third Sector; Organizational Consulting; Learning.

## 1 Introdução

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

Conseqüentemente, esses consultores que trabalharam em ONGs precisaram aprender com as singularidades dessas organizações, adotando as posturas apropriadas, para responder às exigências ambientais enfrentadas por estas. Diante desta problemática, a questão de pesquisa central desse artigo é: quais as principais metodologias utilizadas pelos consultores durante a prática de consultoria em ONGs? Em decorrência desta questão principal, este estudo, de caráter exploratório, teve como objetivo identificar e analisar as metodologias utilizadas pelos consultores na atividade de consultoria em ONGs, sendo realizados estudos qualitativos com 10 (dez) consultores de ONGs nacionais e internacionais que atuam na região metropolitana de Recife-PE.

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

A expressão ONG é polissêmica e ainda inexistente o consenso por uma definição mais precisa. Adotamos operacionalmente a visão de Tude e Rodrigues (2007, p. 14), que as classificam como “organizações da sociedade civil que lutam por

determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta”.

## 2. As Organizações Não Governamentais

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

Essas instituições, na visão de alguns autores, fazem parte do terceiro setor, que, para Mota, Ckagnaroff e Amaral (2007, p. 6), é visto como um termo guarda-chuva, pela falta de consenso quanto a uma definição *stricto sensu* “abarcando organizações com diferentes objetivos, tamanhos e escopos”. Na visão de Tude e Rodrigues (2007), esse termo foi concebido na década de 70, sendo primeiramente utilizado nos Estados Unidos da América e, depois, foi difundido para outros países no final da década de 80, com os estudos coordenados por Salamon.

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

Para Tude e Rodrigues (2007) a visão implícita sobre as organizações do terceiro setor parece limitada, ao compreendê-las como uma alternativa para a solução dos problemas do Estado, escondendo algumas verdadeiras motivações do movimento associativo moderno,

resultantes das relações da sociedade civil. Os autores consideram mais apropriado denominar esse conjunto de organizações como Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que, no sentido utilizado por Antônio Gramsci, transfere o eixo explicativo “da necessidade de preenchimento de lacunas deixadas pelo Estado e pelo Mercado, no caso das teorias do terceiro setor, para o aumento da complexidade do fenômeno estatal e da intensificação dos processos de socialização política, para a sociedade civil” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 13).

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2008) a expressão terceiro setor traz-nos uma ideia de igualdade, unidade, convergência e consenso. Contudo, na realidade, a sociedade civil organizada no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos, sendo que suas organizações expressam os conflitos e contradições existentes.

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

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

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

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

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

Desse modo, mesmo sem o respaldo legal, consideramos neste trabalho que as ONGs são “organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 14). Em decorrência, objetivamos estudar somente consultorias realizadas para organizações que além de se considerarem como ONGs, de serem de natureza privada e de terem interesses públicos, são também autônomas e prestam serviços para a coletividade com o objetivo de desencadear transformações sociais.

### 3A consultoria organizacional em ONGs

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

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

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

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

A adoção do *management* pelas ONGs foi provocada por dois fatores principais: a necessidade das ONGs conseguirem uma maior eficiência de suas atividades e a de se tornarem mais “competitivas” na obtenção de recursos financeiros, uma vez que a partir da década de 90, estes se tornaram escassos.

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

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

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

Como exemplo de consultoria organizacional realizada em ONGs, temos a parceria Ashoka-McKinsey, criada em 1996, estando presente em mais de 10 países. Com esta parceria, que resultou na criação do Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey (CCES), consultores voluntários da *Mckinsey and*

Company ficam à disposição de empreendedores sociais e instituições, para contribuir com sua profissionalização e desenvolvimento (ASHOKA, 2007).

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

#### 4 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa teve um caráter qualitativo e procurou compreender nuances do processo de consultoria nas ONGs, sem a intenção de gerar dados quantificáveis e/ou generalizáveis a outros contextos. Caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo, captando informações sobre determinado problema ou questão.

Para o alcance dos objetivos, a pesquisa foi realizada seguindo as seguintes etapas:

**1ª fase - Pesquisa bibliográfica:** revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, que trouxeram informações relevantes para o estudo da consultoria organizacional, das ONGs e do processo de aprendizagem do consultor por meio de suas intervenções.

**2ª fase - Delimitação do campo empírico:** o campo empírico foi formado por consultores que prestam consultoria a ONGs que atuam na região metropolitana de Recife-PE. Foram entrevistados 10 (dez) consultores, sendo utilizada como técnica de seleção de amostra a “bola de neve” (MERRIAM, 1998). Embasado nesta técnica, após a primeira entrevista (Consultor A), os entrevistados foram indicando outros, sendo estes considerados como fontes de dados relevantes para o entendimento do processo da consultoria desenvolvido nas ONGs.

**3ª fase - Coleta de dados:** a coleta de dados foi realizada a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com os consultores, sendo que, a princípio, foi realizada uma entrevista exploratória

com 4 (quatro) consultores com o objetivo de obter dados gerais relativos ao campo de estudo. Estas entrevistas exploratórias propiciaram um maior embasamento para a elaboração de um segundo roteiro, mais extenso e com questões mais específicas. Nessa segunda fase, foram entrevistados 7 (sete) consultores.

Além da realização das entrevistas aprofundadas, foi feito o acompanhamento de algumas intervenções por meio dos relatos dos consultores sobre uma intervenção específica. Antes da intervenção, foi dado ao consultor um pequeno roteiro com nove pontos relacionados à consultoria a serem refletidos por ele. Posteriormente, foi agendada uma entrevista com o consultor para uma discussão sobre suas reflexões referentes àquela intervenção específica.

Quadro 1(4) – Entrevistas realizadas com os consultores de ONGs.

Consultores	Exploratória	Aprofundada	Acompanhamento
Consultor A	Maio, 2007	-	Outubro, 2007
Consultor B	Maio, 2007	-	-
Consultor C	Maio, 2007	Novembro, 2007	Novembro, 2007
Consultor D	Maio, 2007	-	-
Consultor E	-	Outubro, 2007	-
Consultor F	-	Outubro, 2007	-
Consultor G	-	Outubro, 2007	-
Consultora H	-	Novembro 2007	-
Consultora I	-	Novembro, 2007	Dezembro, 2007
Consultora J	-	Novembro, 2007	-

Fonte: elaboração própria, 2008.

**4ª fase – Análise dos dados:** utilizamos como base para o nosso método de análise das entrevistas a análise da pragmática da linguagem desenvolvido por Mattos (2006) e composto por seis fases que serão especificadas abaixo:

**1º:** Recuperar os diálogos gravados e fazer a sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais que deverão ser registrados na memória ou anotados para o momento da análise final.

**2º:** Resgatar o contexto em que o diálogo aconteceu, a partir do levantamento das seguintes questões: o que aconteceu ali entre aquelas duas pessoas; ou o que foi acontecendo ao longo da entrevista? Como o assunto foi se desenvolvendo? Onde parece terem ocorrido “pontos altos” e momentos de “ausência”. Que respostas “transbordaram” para outras?

**3º:** Apresentar ao entrevistado o significado nuclear da resposta, para que haja uma validação. Devido às dificuldades antecipadas de horários para apresentação dos dados para a validação da resposta, tivemos o cuidado, após cada seção da entrevista, de repetir o que estava sendo dito pelo entrevistado e perguntar a ele se o nosso entendimento do que ele tinha exposto estava correto, cumprindo assim o proposto nessa fase.

**4º:** Transcrever os dados colhidos, pelo menos os da análise dos significados nucleares das respostas acima para uma matriz de dupla entrada: em uma os entrevistados, aproximados por características de estratificação, em outra, as perguntas.

**5º:** Analisar o conjunto, visualizando os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas, quando se identificarão “respostas retardadas” ou “antecipadas”; segundo, visualizando os fatos de evidência relativos, ou bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas; terceiro, “pairando meditativamente” sobre todo o conjunto das entrevistas. Nessa etapa, demos início à redação parcial dos resultados, cuja elaboração, de forma sistemática, se seguiu à análise.

**6º:** Submeter aos pares certas observações conclusivas do pesquisador, antes que este se sinta autorizado a redigir seu texto, funcionando a praxe como validação da interpretação.

Posterior à sistematização das entrevistas, os dados foram analisados sob a luz do referencial teórico aqui exposto e, finalmente, foram obtidas algumas conclusões sobre o estudo.

## **5 Principais metodologias utilizadas pelos consultores nas intervenções em ONGs**

Nesta seção foram descritos os resultados obtidos com os consultores referentes às metodologias utilizadas no trabalho com ONGs, aos aspectos relacionados à consultoria direcionada para a elaboração do planejamento estratégico destas organizações, às atividades posteriores

ao planejamento estratégicos, e, às consultorias pontuais desenvolvidas.

### **5.1 A necessidade de adequação da metodologia de intervenção ao contexto das ONGs**

Pelo fato de o contexto das ONGs ser diferente do contexto das organizações que compõem o “primeiro” e o “segundo setor”, para os consultores, há uma necessidade de adequação ou construção de novas metodologias de intervenção. Algumas diferenças que, primeiramente, devem ser levadas em consideração estão relacionadas às atividades a serem desenvolvidas. A metodologia de cada intervenção deve ser elaborada como fruto do contexto entre a organização e o que é solicitado. Como foi citado pelo Consultor C, metodologias diferentes devem ser utilizadas quando a consultoria está relacionada a um curso de capacitação, ou a uma mobilização ou a uma intervenção organizacional. Cabe ressaltar que algumas atividades descritas como consultorias pelos consultores, para autores como Oliveira (2004), trata-se, na verdade, de assessoria ou de treinamento.

A questão da metodologia, a gente define em função do que vai ser feito. Então, conforme o que vai ser feito, combinado em termo de trabalho. A intervenção financeira tem uma metodologia de trabalho própria e, aí a gente estabelece esse caminho a se cumprir. Se é uma intervenção organizacional, uma mobilização, um curso, então, cada um vai ter um processo diferente. Dentre as existentes a gente seleciona algumas (Consultor C, entrevista em maio de 2007).

Outra diferença que deve ser considerada está relacionada ao ritmo que deve ser seguido no trabalho com cada organização. Em algumas menos estruturadas ou mais conflituosas, o processo de consultoria deve ser mais lento, o que não acontece em ONGs onde as atividades e o envolvimento dos integrantes estão bem articulados.

Cada organização tem seu tempo, não adianta impor tempo em uma organização e nem achar que o que você fez com uma organização em um determinado

tempo, vai dar para fazer com a outra. Eu acho que eles têm muito a ensinar para a gente no que diz respeito a processo de trabalho. Você entra nos processos desenhados o que você acha que eles podem ser, como é que vai, como é que fica, mas a agenda nunca conseguirá ser cumprida. Pelo menos, eu nunca consegui cumprir exatamente aquilo que eu havia planejado (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

A terceira diferença diz respeito à complexidade da organização, sendo que a complexidade, para o Consultor A, está relacionada ao tamanho da ONG e às dificuldades enfrentadas pela mesma para que suas atividades sejam concluídas. Desse modo, organizações mais complexas demandam metodologias que dê conta dessa complexidade que são diferentes das utilizadas em organizações com um nível de complexidade menor.

Não adianta você achar que todas funcionam da mesma forma, que não é. Cada uma pode ter o mesmo número de funcionários, pode trabalhar com a mesma coisa, mas tem complexidades e dificuldades, problemas diferentes. (...) Depende de cada caso, do tamanho da instituição. É muito relativo, e depende do tamanho da instituição (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

E, por fim, como afirmou a Consultora I, a própria diferença na área de atuação dessas organizações e a falta de um padrão quanto à sua estruturação as tornam diferentes entre si, o que dificulta a estruturação de metodologias padronizadas por parte do consultor.

Assim, torna-se necessário uma adaptação das metodologias às diferenças das ONGs, o que torna inviável tentar aplicar pacotes com etapas e propostas totalmente definidas. A experiência permite a elaboração de algo sistematizado, mas esta sistematização deve servir apenas como orientação para o consultor. Além da necessidade de flexibilidade, com unanimidade, foi considerado pelos consultores que uma metodologia que ajuda o consultor a direcionar suas atividades é necessária, mas as propostas do que deve ser feito, quanto às tomadas de decisão, deve partir dos integrantes das ONGs e não dos consultores.

No entanto, posteriormente, alguns se contradisseram, mostrando que isso seria o ideal, mas que nem sempre é o praticado. Podemos identificar esta contradição na fala do Consultor F:

Que você termina sendo solicitado para contribuir. Não assim, para fazer que a solução seja criada, mas para você próprio facilitar e dizer, é assim, assim, e assim. Eu resistia no começo. Eu achava que a própria metodologia do trabalho das ONGs é a busca da construção dos sujeitos, que ele descubra o *empoderamento*. Que ele *empodere* daquelas coisas para ser autônomo. Então, na minha atividade que é assessoria, planejamento e consultoria, eu tentava e daqui a pouco eu mesmo dizia: “está perdendo muito tempo e diz logo” [risos, demonstrando que é uma ação que ele faz, mas que não é a considerada como ideal] (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

A justificativa para essa ação inadequada, de acordo com o Consultor F, está no fato de que construir coletivamente demanda muito tempo e nem sempre o consultor dispõe desse tempo demandado, ou os contratos não levam em consideração a necessidade deste tempo.

## 5.2 O planejamento estratégico nas ONGs

Para os consultores entrevistados, na maioria das vezes, quando se trata de consultoria organizacional, as ONGs demandam dos consultores a realização de planejamento estratégico, sendo este o ponto de partida das consultorias. É por esse motivo que daremos uma maior atenção para as etapas da realização do mesmo.

Para o Consultor F, o método de planejamento para as ONGs é posterior aos anos 90. Antes existia pouco material voltado para essas organizações. Pensava-se basicamente em projetos de maneira isolada e não na organização como um todo. Poucas ONGs realizavam um planejamento como instituição, e o embrião desse planejamento foi o chamado projeto institucional.

Apareceu uma ou outra ONG falando de projeto institucional que já era um grau acima do que era projeto específico de execução. O projeto institucional tinha que falar do objetivo da instituição e tinha que ter pro-

gramas e dentro dos programas, terem projetos. Então, começam as agências, cobrando um pouco mais de arrumação das ONGs (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Como uma evolução dos projetos institucionais, a partir dos anos 90, os consultores de ONGs passam a ser demandados para dar subsídios ao desenvolvimento do planejamento dessas instituições e algumas passaram a elaborar seus próprios planejamentos. Como afirmou o Consultor F (entrevista em outubro de 2007): “aí começaram a aparecer pequenos roteiros, pequenos manuais de planejamento. E aí, algumas ONGs começaram, elas próprias, a fazer seus planejamentos com seus métodos”.

Com essa demanda por planejamento, começam a aparecer diversos métodos de planejamento e os caminhos propostos pelos consultores, pelos financiadores e pelas ONGs, que começaram a desenvolver suas próprias metodologias, passaram, muitas vezes, a ser conflitantes. Assim, o consultor passa, muitas vezes, a ter que aceitar seguir certas metodologias propostas pelos financiadores, ou pelas ONGs, e somente quando tem abertura, seguem a sua própria metodologia. O Consultor E expõe a existência dessas diferentes fontes de metodologias para o planejamento:

Que varia em função do trabalho. Mas basicamente, tem uma fase de discussão. (...) Você é chamado para uma coisa e aí você reformula junto com o cliente no caso, o pessoal da ONG, o conjunto das pessoas, pode ser a pessoa única que encomenda, dependendo do trabalho. Há uma reformulação, isto é comum em consultoria deste tipo. (...) Então, uma vez o foco pré-definido, tem umas abordagens que podem ser mais ou menos participativas, dependendo do trabalho (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

Desse modo, não existe um modelo para a realização de planejamento em ONGs, existem modelos, sendo estes próprios das ONGs, trazidos pelos financiadores ou desenvolvidos pelos próprios consultores. Tendo em vista esses diferentes modelos o consultor, dependendo da situação, opta pelo que

vai utilizar em sua intervenção. “Aí tem diferentes experiências, e você vai descobrindo que não tem um modelo, não existe. Eu duvido, eu desafio quem conseguir levar um modelo de planejamento para ONG, depois de muitas experiências” (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

### 5.3 O ponto de partida para o planejamento estratégico

A partir das entrevistas com os consultores foi possível a identificação de três metodologias de planejamento, sendo todas participativas. O primeiro conjunto de metodologias tem como ponto de partida o diagnóstico e definição de problemas, para buscar suas possíveis soluções de acordo com a visão dos integrantes das ONGs. Nesse grupo, destaca-se o Método Altadir de Planificação Popular (MAAP) que é um método de planejamento participativo pelo qual, a partir do diagnóstico da organização, são planejadas as ações futuras. Podemos identificar a presença de atividades que se aproximam dessa metodologia embasados nas falas dos consultores E e F:

Tem gente que acha que deve partir do Método Altadir e começa a construir daí. Tem sua validade também, porque no final você termina construindo uma visão de futuro. Na verdade esse é diferente daquele [método baseado na visão futura]. Você vai colocar o problema, combatendo o problema (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Tem um diagnóstico que diz respeito apenas à entidade em si. Eventualmente a parceiros. (...) Depois do diagnóstico, tem uma devolução para o grupo. Então o diagnóstico vê basicamente a documentação, conversar com o cara individualmente, tem um roteiro também. Depois tem o processamento disso tudo. A devolução para o grupo, e depois geralmente tem um tempo [risos, relacionados ao fato de depender da participação dos envolvidos] para eles se apropriarem, digerirem e tal. E, às vezes, tem, e, às vezes, não tem continuidade, depende da escolha do grupo (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

O segundo conjunto de metodologias segue os pressupostos da investigação apreciativa, em que o trabalho não parte do diagnóstico dos problemas,

mas sim das aspirações dos integrantes do sistema-cliente. Parte de onde se quer chegar e não dos problemas.

Se eu for trabalhar, eu gosto de trabalhar com visão de futuro (Consultor F).

Expectativas? (Pesquisador)

É muito como eles gostariam de ser? (...) E eu fiz um esquema que é visão de futuro (...). Uma visão de futuro, quais são os valores que eles têm. O trabalho é em função destes valores, quais são os objetivos institucionais, e daí pensar o contexto interno e externo, com relação a esta visão de futuro dos valores e objetivos, se ela está para peixe ou não? (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Com uma última proposta de metodologia, destaca-se a Consultora I que não segue uma metodologia detalhada. Seu planejamento parte somente do seu envolvimento no grupo, e embasada em perguntas, vai identificando as necessidades do grupo e proporcionando as discussões que resultarão em propostas futuras. Estas perguntas não têm como objetivo a elaboração de um diagnóstico sistematizado, mas busca despertar no grupo questionamentos e respostas que gerem ações para o desenvolvimento da ONG. São utilizadas também atividades lúdicas e dinâmicas de grupo, como no caso do Consultor G.

Nós nos consideramos consultores perguntadores. Só ajuda as pessoas a fazerem as suas próprias perguntas. Não é que a gente elabora as perguntas para as pessoas não, a gente elabora perguntas que levam as pessoas a elaborarem suas próprias perguntas e suas próprias respostas. Ou não, a deixá-las até no ar para que um dia elas sejam respondidas (...) A ferramenta é a pergunta (Consultora I, entrevista em novembro de 2007).

Independente do ponto de partida ou da metodologia utilizada para a realização do planejamento nas ONGs essa atividade não demanda muito tempo, em média, menos de uma semana. Para a Consultora I (entrevista em novembro

de 2007) “não se consegue nada com no mínimo dois, três encontros. A gente não consegue chegar a lugar nenhum se não tiver no mínimo três encontros. Encontros de dois a três dias. De dois dias é mínimo. O ideal é de três dias”.

#### **5.4 Atividades posteriores ao planejamento estratégico**

Para os consultores, após a realização do planejamento estratégico, muitas vezes, são demandas outras atividades relacionadas ao acompanhamento do que foi planejado e a capacitações dos integrantes das ONGs. Apesar de pontuais, essas atividades tornam as atividades de consultoria mais perenes, o que permite a criação de um vínculo mais forte entre consultores e ONGs.

Depois, eu posso ficar acompanhando, treinando o pessoal e apresentando como os passos devem ser. (...) Por exemplo, eu fiz uma intervenção, no mês de maio. Vou voltar lá agora, a partir de segunda-feira, eu continuo a ver o que está acontecendo e dando continuidade ao que eu sugeri. E, paralelo à consultoria, tem a questão da capacitação. Sempre tem uma capacitação, ou antes, ou depois (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

No entanto, muitas vezes, o que é considerado como necessidade de planejamento por parte dos membros das ONGs trata-se de outra demanda específica como organização e redução de conflitos. Desse modo, cabe ao consultor identificar qual papel ele deve assumir na instituição. Muitas vezes, como foi identificado na fala do consultor F, realizar um planejamento estratégico não é prioritário:

Aí, pronto, na ASA [Articulação do Semi-Árido] nós descobrimos, ali na hora, nós fizemos uma construção. O que eles queriam? Eles queriam um plano de trabalho para o ano, aquele ano, onde todas as pessoas da coordenação, aproximadamente trinta tivessem responsabilidade nele, porque o que estava existindo era: pela falta de planejamento, que não era estratégico, estava tendo poucas pessoas super atarefadas e muitas pessoas, sem nada para fazer. Um dos planejamentos em que senti o maior grau de felicidade foi este que aconteceu na ASA, ou seja, era exatamente aquilo que eles queriam, mas só descobri lá na hora. O que

estavam me pedindo antes, na comissão encarregada de organizar, era um planejamento estratégico. Aí, eu queria a missão, eu queria os valores? Nada disso (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

Além da etapa da realização do planejamento estratégico, que é realizada em sua maioria em conjunto com os integrantes das ONGs, as etapas posteriores, implementação, controle e avaliação dos resultados são realizadas com a ajuda dos membros dessas organizações. Apesar de o consultor, como afirmou o Consultor F, muitas vezes, mesmo não sendo adequado, aconselhar e fazer propostas, estas propostas são apreciadas pelos membros das ONGs que participam de todas as etapas da intervenção. “Por exemplo, uma ação na área financeira, muitas vezes a gente intervém usando os próprios colaboradores da ONG” (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

Em algumas intervenções, são os próprios membros das ONGs que dão continuidade às atividades propostas no planejamento estratégico e os consultores se afastam da organização. De acordo com alguns consultores, o que dificulta a sua permanência nas atividades pós-planejamento é o fato de nem sempre as instituições terem recursos para mantê-los.

Desse modo, nem sempre os consultores acompanham todo o processo de estruturação organizacional. Quando acompanham todas as etapas, desde o planejamento até a avaliação, eles levam, em média, de um a dois anos, o que é considerado como pouco por eles. No entanto, eles precisam se adequar a estes prazos pelo fato de os financiamentos, muitas vezes, cobrirem as atividades somente dentro dos limites especificados. Então, como foi afirmado pelo Consultor E (entrevista em outubro de 2007): “depende do dinheiro disponível. Vai depender muita da demanda e do tempo disponível, mas normalmente dura um ano. Um trabalho organizacional é cerca de, no mínimo, um ano”.

## 5.5 Metodologias utilizadas nos trabalhos de consultorias pontuais

No entanto, nem todas as ONGs, como foi exposto pelo Consultor C, contratam consultoria

para estruturação organizacional, algumas que trabalham focadas nos projetos ou que já têm suas estruturas profissionalizadas, muitas vezes, demandam atividades bem específicas e pontuais. Nessas intervenções pontuais, a metodologia de intervenção dependerá do serviço demandado, que pouco se diferencia das demandadas pelas empresas privadas. Dentre essas demandas, estão a aplicação de cursos de capacitações e treinamentos, e, a implementação de ferramentas gerenciais que o consultor tem no formato de “pacotes” a serem implementados. Porém, mesmo tendo um pacote, por serem ferramentas muito técnicas, torna-se necessário que se tenham algumas adaptações. Essa necessidade foi destacada pelo Consultor B, que foi contratado por uma ONG, para realizar uma capacitação em desenvolvimento de competências para seus funcionários.

Ele era muito técnico para um programa de competências. Era um instrumento de apoio à decisão, que requereria, para ser aplicado melhor, mais tempo e o apliquei em pouco tempo e parte do grupo entendeu e a outra parte não entendeu. Alguns questionaram, e não deu para corrigir. O que tive que fazer foi dizer: olha este instrumento aqui é muito valioso, mas não foi adequado. Então eu pedi desculpa e, hoje, não farei de novo (Consultor B, entrevista em maio de 2007).

Além das consultorias voltadas para treinamentos, capacitações e elaboração de projetos, algumas são voltadas para a minimização dos conflitos, uma vez que estes são muito acentuados nas ONGs. Esse é o caso do Consultor G, cujo trabalho se pauta na geração da confiança e na integração dos membros das ONGs clientes.

Todo o trabalho que o Libertas [empresa de consultoria da qual é sócio] desenvolve, é um trabalho de integração das pessoas dos grupos, nas equipes, nas organizações. (...) Trata-se de pessoas que estão lá, reunidas em grupos e que o processo de integração, normalmente, tem se mostrado rico para Organizações Não Governamentais. Porque, muitas vezes, as pessoas vêm de uma educação muito competitiva. (...) A união, a cooperação é simbolizada pelas mãos

dadas, só que as Organizações Não Governamentais muitas vezes não têm esta visão, até por causa da formação das pessoas (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

## **6 Discussão dos resultados e considerações finais**

Quanto aos serviços de consultorias demandados pelas ONGs, podemos afirmar, embasados na definição de Oliveira (2004), que são demandadas tanto consultorias "especializadas" quanto "totais". No primeiro grupo, estão as atividades relacionadas a capacitações, treinamentos, implantação de ferramentas gerenciais e elaboração de projetos e, no segundo, destacam-se a elaboração de planejamentos estratégicos e atividades posteriores ou resultantes deles. Podemos observar que as consultorias especializadas são mais demandadas pelas ONGs mais estruturadas ou que se estruturam somente em torno de projetos, e as consultorias totais são demandas por ONGs menos profissionalizadas com maior carência para a estruturação administrativa.

Com relação às metodologias de intervenção utilizadas pelos consultores nas ONGs, por unanimidade, foi considerado como inadequada a adoção da consultoria de pacote (OLIVEIRA, 2004; WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004), sendo a consultoria artesanal (OLIVEIRA, 2004), que Wood Jr. e Paes de Paula (1997) chamam de construtivista, considerada como a mais adequada, uma vez que as realidades entre as ONGs e as empresas são diferentes, assim como, entre as próprias ONGs. Desse modo, não existe pacote pronto para se atuar em ONGs, com exceção para as consultorias "especializadas". É por isso que Chapman (1998) alerta as Organizações Sem Fins Lucrativos, para terem cuidado com receitas prontas trazidas pelos consultores.

No entanto, torna-se necessário que se desenvolvam metodologias por meio das experiências nesse contexto, mas como foi afirmado por Argyris (1970) estas metodologias devem atuar somente como mapa cognitivo das ações do consultor permitindo que este, consciente de seu papel, tenha consciência de suas ações prioritárias nesse sistema.

Assim sendo, essa metodologia serve somente como norte para o consultor, mas é extremamente flexível e adaptável às realidades de cada organização.

Se por um lado as metodologias de intervenção condizem com a proposta da consultoria artesanal (WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004), por outro, certas limitações como a realização das atividades em curto prazo levam os consultores, muitas vezes, a darem conselhos e a dizerem o que deve ser feito pelos integrantes das ONGs. Essa prática inviabiliza o cumprimento das três tarefas primárias propostas por Argyris (1970) por não permitir o cumprimento da segunda – propiciar a escolha livre do sistema-cliente -, o que pode dificultar o desenvolvimento do comprometimento interno dos integrantes com as decisões propostas. Além de não gerar comprometimento, ela pode gerar dependência dos integrantes do sistema-cliente pelo consultor. É para não ter essa dependência que os integrantes das ONGs estudadas por Correia e Vieira (2007) preferem consultores com postura de mediador e não de conselheiro.

Quanto ao envolvimento dos integrantes nas etapas da intervenção do consultor, há uma adequação à proposta de Argyris (1970) de o consultor envolver todos os membros no processo de intervenção, mesmo que o contato inicial seja somente com a diretoria da organização. Na presente pesquisa identificou-se uma tendência de metodologias participativas, tanto na realização do diagnóstico quanto nas etapas posteriores como planejamento, execução e avaliação das atividades. No entanto, nas consultorias especializadas, esse envolvimento das partes interessadas é bem menor.

Além da implantação de pacotes vindos das empresas privadas de forma acrítica (DINIZ, 2000), foi destacado como um segundo erro praticado pelos consultores no processo de consultoria a ONGs o excesso de academicismo. A ocorrência desse erro se configura como uma das críticas citadas por Wood Jr. e Paes de Paula (2004) em que o consultor é acusado de ser arrogante e de utilizar uma linguagem hermética. Como os consultores destacaram a necessidade de evitar aconselhamentos e de elaborar propostas em conjunto com os integrantes das ONGs, o excesso de academicismo pode proporcionar aos consultores

uma percepção de que são detentores do saber que deve ser “transmitido” para o sistema-cliente, sendo esta premissa considerada como equivocada pelos entrevistados.

Diante dos resultados desta pesquisa de natureza exploratória, fica como propostas para futuras pesquisas:

- Esclarecer de maneira mais aprofundada alguns conceitos que ainda não estão amadurecidos e se constituíram como dificuldades para esta pesquisa e que podem se configurar como difi-

culdades para pesquisas futuras, como a distinção entre ONGs, terceiro setor e organizações da sociedade civil; e o que vem a ser eficiência e eficácia nas organizações sem fins lucrativos.

- Analisar as metodologias utilizadas pelos consultores em cada subconjunto de ONGs (nacionais, internacionais, micro crédito, educacionais, e outras), fazendo as devidas comparações e distinções entre os contextos de cada subconjunto.

## Referências

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

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

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

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

CHAPMAN, J. Do process consultants need different skills when working with nonprofits? In: **Leadership & Organization Development Journal**. 19/4 [1998] 211-215.

CORREIA, F. B. C.; VIEIRA, N. S. A Consultoria como Oportunidade de Aprendizagem para as Organizações Não Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31., Rio de Janeiro-RJ, 2007. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD.

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

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

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

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

LYRA, C. **Ação Política e autonomia: a cooperação não-governamental para o desenvolvimento**. São Paulo: Annablume: Terre des Hommes Suisse, 2005.

MANCIA, L. 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.

MATTOS, P. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. In: \_\_\_\_\_ **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTA, Nomaston R.; CKAGNAZAROFF, Ivan B.; AMARAL, H. F. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 4., Salvador - BA, 2007. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007. CD.

OLIVEIRA, D. P. R., **Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2004.

PAULA, A. P. P. Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos. In: **Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ: ANPAD, 1997.

TENÓRIO, F. G. (org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 8 ed. 2004.

TUDE, J. ; RODRIGUES, G. K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

WOOD Jr; PAULA, A. P. P. Pop-management: grandes empresas de consultoria no Brasil. **Relatório de Pesquisa** n. 8. EAESP/FGV – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo, 2004.

VALENÇA; ASSOCIADOS. **Consultores em ação: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional**. Recife: Bagaço, 1995.