

Consultorias.org: Quem são e Quais Fatores Propiciaram sua Gênese

Autoria: Juliana Albuquerque da Paz

Resumo

Este artigo tem por objetivo revisar a literatura com vista à construção de um referencial teórico sobre as temáticas relacionadas a fim de identificar e examinar os fatores que propiciaram a gênese das Consultorias.org, organizações do próprio Terceiro Setor cuja principal atividade é prestar serviços de consultoria para outras organizações do Terceiro Setor. Utilizei como fonte conceitual para tratar do assunto os estudos de teóricos sobre Terceiro Setor e a influência da Racionalidade Instrumental do Setor Privado na sua gestão. Esta pesquisa tem caráter qualitativo e genérico; quanto aos fins, ela é exploratória e descritiva. Quatro fases foram necessárias para conclusão da pesquisa. A primeira foi a pesquisa documental; a segunda foi coleta de informações mais detalhadas realizada por meio de questionário fechado; em seguida coletou-se dados qualitativos via entrevistas semi-estruturada e para análise dos dados foram utilizados elementos da pragmática da linguagem e da análise lingüística do discurso. A coleta de dados realizada no período de Outubro a Dezembro de 2008. Os dados foram analisados utilizando-se como método de análise pragmática da linguagem. Quanto aos resultados, duas tipologias de Consultorias.org foram identificadas: as progressistas e as empresariais. A primeira está relacionada à evolução de iniciativas existentes que culminaram na organização de uma entidade formal que institucionalizou a experiência anterior. O segundo tipo foi promovido por empresários em áreas de interesse complementar às suas atividades. Um importante achado é que os fatores que influenciaram a gênese dessas organizações variam de acordo com a natureza das iniciativas e da influência profissional do seu grupo fundador. As Consultorias.org evolutivas são iniciativas institucionalizadas de profissionais que já realizavam consultorias no Terceiro Setor; as Consultorias.org empresariais foram fundadas por empresários e são iniciativas sociais das empresas que representam. As Consultorias.org são produto e resposta às necessidades de profissionalização do Terceiro Setor brasileiro. Parece que a fragilidade de gestão, constatada durante a década de 90, está sendo enfrentada na década seguinte. Apesar do avanço na tentativa de melhorar o desempenho das organizações do setor, a visão de mundo que está conduzido as intervenções das Consultorias.org seguem caminhos distintos. De forma geral, as Consultorias.org evolutivas são mais coerentes com os ideais da Gestão Social e as empresariais, com a Gestão Estratégica. As Consultorias.org são atores inovadores de atuação no Terceiro Setor. As luzes que jogamos sobre sua gênese mostra que elas não formam um grupo uniforme de entidades, o que reafirma a formação do Terceiro Setor como uma colcha de retalhos de diferentes entidades.

1. Introdução

O número de organizações do Terceiro Setor vem crescendo no Brasil nos últimos anos. Pesquisa realizada pelo IBGE (2008) verificou que 67,9% das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) em atividade até 2005 foram constituídas a partir de 1990. Em 2005, as FASFIL empregavam mais de 1,7 milhões de pessoas (*idem*) realizando atividades principalmente nas áreas de Religião, Desenvolvimento e Defesa de Direitos, Assistência Social, Cultura e Recreação e Educação¹.

Tabela 1

Década Fundação	Quantidade	% Relativo	Acumulado	% Acumulado
Até 1970	10.939	3,2%	10.939	3,2%
1971 – 1980	33.408	9,9%	44.347	13,1%
1981 – 1990	64.388	19,0%	108.735	32,1%
1991 – 2000	140.261	41,5%	248.996	73,6%
2001 – 2005	89.166	26,4%	338.162	100%

Nota. Fonte: Baseada na Tabela 5 da Pesquisa FASFIL, IBGE (2008).

A expansão e a crescente demanda de financiadores por eficiência e eficácia dos projetos que organizações do Terceiro Setor desenvolvem, tornou recorrente o tema da profissionalização do Terceiro Setor (TENÓRIO, 1997; CARVALHO, 1999; DINIZ, 2000; QUANDT, 2003; FERNANDES, 1994; VIDAL, FARIA E COSTA, 2006; GUERRA; AGUIAR, 2007; VIEIRA; FEITOSA; CORREIA, 2008). Diante dessa curiosidade acerca do tema, seria inevitável a pergunta: afinal, o que é “profissionalização” da gestão do Terceiro Setor? Autores, como Tenório (1997), Carvalho (1999) e Diniz (2000), em algum momento de seus estudos, buscaram responder esta pergunta e verificaram que, de forma geral, a profissionalização da gestão do Terceiro Setor tem sido a adoção de práticas e ferramentas administrativas e de gestão típicas do Setor Público e Privado. Uma consequência dessa opção, apontando pelos mesmos estudos citados, é que, anexa às ferramentas adotadas para “profissionalização”, está uma visão de mundo sobre a gestão e a operações das organizações do Terceiro Setor (seu *modus operandis*).

Dentre as diversas práticas administrativas e de apoio à gestão típicas do setor Público e Privado e adotadas pelas organizações do Terceiro Setor, destaca-se neste estudo a contratação de consultorias organizacionais. Escobar (2007) noticiou que ONG estão buscando auxílio de consultorias em diversas áreas (jurídica, contábil, planejamento estratégico, marketing, captação de fundos) a fim de melhorar a eficiência dos seus projetos sociais. Vialli (2006) destacou que com a ajuda de firmas de consultorias, organizações do Terceiro Setor estão se organizando para captar recursos e se financiarem.

Como resultado desse fenômeno, surgem artigos, a exemplo do publicado pela revista *Integração do Centro de Estudos do Terceiro Setor*, intitulado: “Consultor para Organizações Sem Fins Lucrativos. Como Decidir Contratar?”; a academia também já dá conta do fenômeno (CHAPMAN, 1998; VIEIRA, 2007; CORREIA, 2007). Surge, diante disso, a pergunta: quem são as consultorias que atendem ao Terceiro Setor?

Numa pesquisa exploratória, cujo objetivo era vislumbrar um quadro geral dessas consultorias que atendem às ONG, identificaram-se dois tipos distintos organizações. O primeiro composto por empresas privadas de consultoria organizacional ou consultores independentes com experiência em atendimento a empresas privadas e públicas e que, adicionalmente, atendem ao Terceiro Setor. O segundo tipo de consultoria é formado por organizações do próprio Terceiro Setor cuja principal atividade é prestar serviços de consultoria para outras organizações do Terceiro Setor.

Este último tipo de organização tem uma atuação curiosa, já que não é comum configurar dentre os objetivos do Terceiro Setor a prestação de consultorias, especialmente

para organizações “irmãs”. Sob estas organizações do Terceiro Setor que oferecem consultoria ao Terceiro Setor está lançada a luz central deste trabalho; para distingui-las das demais, serão nomeadas de Consultorias.org.

As Consultorias.org não são membros tradicionais ao Terceiro Setor e tão pouco às consultorias organizacionais. Diante do surgimento desse membro “mestiço” aos dois setores, surgem algumas perguntas: quem são e quantas são as Consultorias.org? Qual a natureza de sua iniciativa? Qual a origem dos recursos que financiaram o início de suas operações? Qual o contexto sociopolítico influenciou esta iniciativa? Enfim, quem são as Consultorias.org e quais fatores propiciaram sua gênese?

Este trabalho tem por objetivo revisar a literatura com vista à construção de um referencial teórico sobre as temáticas relacionadas a fim de identificar e examinar os fatores que propiciaram a gênese das Consultorias.org.

Por meio destas caracterizações de uma entidade sem fins de lucro ainda desconhecida pela academia, pelo setor de consultoria organizacional e pelo próprio Terceiro Setor, tem-se a oportunidade de desenvolver uma pesquisa em administração sobre o Terceiro Setor, considerando aspectos relevantes de sua atuação, e contribuir para a produção acadêmica sobre consultoria no Terceiro Setor a fim de oferecer novos focos de luz na construção do fenômeno Terceiro Setor e Consultoria Organizacional.

2. O Terceiro Setor: Conceito, Gênese e Tipos de Organização

O pano de fundo da beneficência no Terceiro Setor existe desde a formação da sociedade egípcia, quando foi criado um código moral de ajuda às pessoas (DINIZ, 2000); desde então esta idéia perpassou várias sociedades, cada uma com seus motivos especiais e formas de ajudar ao próximo em detrimento de interesses pessoais (*idem*). No entanto, não é suficiente aludir ideais altruístas para entender o Terceiro Setor brasileiro.

Passa por este entendimento a conceituação do Terceiro Setor e é notável a dificuldade em fazê-lo. Segundo Landim (1993), isso se deve ao pouco interesse que o mesmo possuía de se auto-definir. Como resultado, encontra-se na literatura uma coleção de conceitos sob diversos prismas distintos: Jurídico (BARBOSA; OLIVEIRA, 2003; PIRES, 2006), Público (FERNANDES, 2002), Político (OLIVEIRA NETO, 1992). Esta confusão conceitual, segundo Montañó (2003), tem o sentido de encobrir a realidade de que o Terceiro Setor é uma idéia fomentada no seio do capitalismo para aprofundar o neoliberalismo, ideologia combatida por muitos representantes do Terceiro Setor. Por outro lado Silva (2003) considera esta confusão uma fortaleza, uma vez que dá oportunidades para organizações do Terceiro Setor refletirem e criarem um conceito próprio que seja útil para seu dia-a-dia.

Estas reflexões são típicas de conceitos em construção e coerentes com o momento epistemológico do Terceiro Setor. Em um exercício de reflexividade, é importante declarar que a definição a ser apresentada neste trabalho baseia-se nos principais conceitos discutidos nesta seção e na percepção dos pesquisadores a partir da convivência profissional no Terceiro Setor. Para efeito deste estudo, o Terceiro Setor é um conjunto de organizações privadas e sem fins lucrativos que são guiadas por valores particulares compartilhados entre seus membros; estes valores permeiam suas ações, que são influenciadas fortemente pelos seus associados e/ou beneficiários. Além disso, estas organizações possuem certo grau de autonomia política e econômica em relação ao estado e às empresas privadas.

Estudiosos do Terceiro Setor divergem ao tratar das motivações para seu surgimento. Existe uma evidente identidade anglo-saxão, uma vez que expressão “Terceiro Setor” é tradução do “*third sector*” surgido nos Estados Unidos da América na década de 70 para se referir à iniciativas privadas de caráter coletivo sem fins lucrativos (SMITH, 1991); contudo, em cada razão proclamada é possível perceber pontos de vistas e pressupostos distintos que

explicam as iniciativas. Para facilitar seu entendimento, exprimimos três classes de motivos a partir do estudo de diferentes autores que trataram sobre o assunto.

O primeiro, representado por Fernandes (1994) afirma que o Terceiro Setor é uma resposta da sociedade civil aos problemas sociais; já Andion (2001) acredita que foi uma ruptura da sociedade com as antigas organizações sociais; Montaña (2003) afirma que o Terceiro Setor é fruto da transformação do capital.

As duas primeiras classes de argumento não são excludentes. Por isso nelas se baseiam grande parte dos autores que discutem o surgimento do Terceiro Setor. No entanto, a terceira classe, baseada na Teoria Crítica, não se aproxima das duas primeiras e não influencia estudos de forma tão extensa. Contudo, ela tem limitações. Apesar da forte argumentação sobre as razões ideológicas escusas que fizeram surgir o Terceiro Setor, não se pode afirmar que todos os fundadores de organizações do Terceiro Setor serviam a estes interesses – o que desconsidera frontalmente todos os ideais altruístas legítimos que podem existir por trás da fundação dessas organizações.

Contudo, esta posição não pode ser descartada. É possível, com o desenvolvimento histórico-social e com as pressões ideológicas, que movimentos que tiveram sua gênese influenciada pelas primeiras duas classes de argumento, com o tempo, se tornaram suscetíveis à influência dos interesses ideológicos prevaletes dos setores de maior mando e influência.

Essas discussões apresentadas não apontam evidências firmes para explicar o despontar do Terceiro Setor. Em síntese, não se pode afirmar que o Terceiro Setor é uma resposta da sociedade civil aos problemas sociais; ou que é uma ruptura da sociedade com as antigas organizações sociais; ou mesmo um Produto da Transformação do Capital. Contudo, por ser um fenômeno social, é possível afirmar que múltiplos fatores culminaram num ambiente propício para o surgimento do Terceiro Setor. E, por ser um setor composto por diversos tipos de organizações, cada uma delas podem ter surgido a partir de diferentes motivações, muito próximas das que foram apresentadas nesta seção.

Em termos de composição, o Terceiro Setor é formado por diferentes tipos de organizações – tanto em seu formato jurídico, quanto em seus objetivos. Movimentos Sociais, Agências Multilaterais, Sindicatos, Fundações Privadas, Organizações Não-Governamentais (ONG), Associações Comunitárias, Associação de Profissionais, Clubes, Instituições Culturais, Religiosas ou Desportivas, Partidos Políticos, dentre outros menos frequentes no Brasil (MONTAÑO, 2003; FERNANDES, 1994) são exemplares de organizações que pela sua diversidade aprofunda as contradições já citadas.

Que conceito é esse que reúne, no mesmo espaço, organizações formais e atividades informais, voluntários e/ou individuais; entidades de interesse político, econômico e singulares; coletividade das classes trabalhadoras e das classes capitalistas; cidadãos comuns e políticos ligados ao poder estatal? (MONTAÑO, 2003, p. 56-57)

Uma afirmação de Silvio Caccia Bava, então presidente da ABONG (Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais), enraíza a discussão: “Nós não nos reconhecemos como parte do Terceiro Setor. Não achamos que esse modelo teórico contempla quem nós somos e o que fazemos” (BAVA, 1998 apud FALCONER, 1999).

Este é um debate típico de um campo em processo de amadurecimento. Como já discutido, o conceito de Terceiro Setor está sendo tecido e conseqüentemente ser ou não ser Terceiro Setor ainda é uma questão aberta.

Para cumprir com os objetivos propostos nesse estudo, em resumo, considera-se que as principais organizações no Terceiro Setor do Brasil são os Movimentos Sociais, as Fundações Privadas, os Organismos Multilaterais e as Organizações Não-Governamentais. Estas organizações têm atuação no Terceiro Setor que se destaca frente à sociedade por que são

mais independentes do mercado e do estado ou porque beneficiam grupos de pessoas fora de suas fronteiras organizacionais; isso não pode ser afirmado pelas organizações excluídas, como por exemplo, clubes sociais ou recreativos, instituições religiosas, educacionais ou sindicatos.

3. Gestão do Terceiro Setor

A preocupação com a gestão dos recursos repassados para organizações filantrópicas começou a ser discutido em meados do século XVI, com as ações da monarquia inglesa que já estava preocupada com o bom uso dos fundos que repassara aos centros de caridade (DINIZ, 2000). Desde então, muito se tem discutido sobre a gestão do Terceiro Setor e uma questão se impõe: seria o Terceiro Setor um novo campo para aplicação da Ciência Administrativa existente ou uma nova Ciência Administrativa deve ser desenvolvida para o Terceiro Setor?

No Brasil a preocupação para com os resultados atingidos pelas ONG iniciou a partir da década de 80 (FALCONER, 1999). Anteriormente as principais referências na gestão das ONG, segundo Tenório (1999), eram o bem da sociedade (de forma geral) ou da comunidade atendida (especificamente). Contudo, a partir da década de 90, evidenciaram-se as deficiências de sua gestão. O Terceiro Setor cresceu e assumiu responsabilidades além de suas capacidades instaladas e/ou da sua missão (DINIZ, 2000). Como consequência, os financiadores passaram a requerer das organizações mais eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento de seus objetivos apresentados nos projetos que custeiam (*idem*).

Adiciona-se a este fato a mudança do fluxo internacional de recursos, que preferiu a América Latina em benefício da Ásia e África (CARVALHO, 1999; DINIZ, 2000); o financiamento escasso, iniciou a fase da concorrência entre os projetos do Terceiro Setor no Brasil e um dos requisitos que pesavam a favor de certas organizações era a facilidade em acompanhar a prestação de contas dos recursos repassados (FERNANDES, 1994).

Neste momento Peter Drucker, autor de grande renome do campo da gestão empresarial, escreveu o livro ‘Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas’ (DRUCKER, 1998). Outros autores, como O’Neil *et al* (1998), Hudson (1999) e Smith (1994) refinaram o discurso e a Gestão empresarial aplicada ao Terceiro Setor foi invocada e idealizada como capaz de operar milagres.

Esse foi um movimento esperado. O modelo de gestão do primeiro e segundo setor são as referências conceituais do terceiro setor, pois são campos tradicionais tanto em sua prática quanto na teoria de gestão (CARVALHO, 1999). As organizações repetiram os elementos de gestão que são padrões legítimos e aceitos de eficiência e eficácia e que garantem, com isso, os fundos para seu funcionamento (*idem*). Para sobreviverem, muitas organizações do Terceiro Setor reviram seus conceitos e metodologias; o discurso empresarial inundou o campo enfatizando temas como “resultado”, “produtividade”, “eficiência” e “eficácia” (CARVALHO, 1999; DINIZ, 2000; FALCONER, 1999). Este processo de aproximação das organizações do Terceiro Setor com a lógica gerencial típica de outros setores expôs as organizações a um grande risco: o de “(...) transferir a epistemologia gerencial destes setores para a prática gerencial do terceiro setor (...)” (TENÓRIO, 1997, p. 94).

Ante a influência da gestão empresarial no Terceiro Setor, é latente a preocupação dos estudos com a adaptação da Ciência Administrativa para o Terceiro Setor (DURÃO, 1995; TENÓRIO, 1997;1999; DINIZ, 2000; CARVALHO, 1997;1999; FALCONE, 1999; ANDION, 2001; BARROS, 2002). Todos propagam que a gestão do Terceiro Setor deve ser pensada com o cuidado de adaptações coerentes com sua realidade organizacional.

Este exercício sugerido ao Terceiro Setor parece desprezível, mas não é. Para realizá-lo é necessário perceber as especificidades das realidades dos três setores e então diferenciar conhecimentos, habilidades, demandas e valores que influenciam sua Gestão.

Esta dificuldade é revelada na avaliação de alguns exemplares que mostram sugestões superficiais sobre a operacionalização da “adaptação” da gestão e na inabilidade de percepção

e descrição dos diferenciais entre as realidades organizacionais. É importante alertar que essas dificuldades podem ser reflexo de uma visão do campo de Gestão do Terceiro Setor como uma nova arena para aplicação da Ciência Administrativa existente. Neste paradigma, a influência da gestão empresarial se faz presente, mas com uma nova roupagem.

Por outro lado, o aprofundamento da adaptação pode representar o entendimento da necessidade de uma nova Ciência Administrativa que deve ser desenvolvida para o Terceiro Setor. Nesta visão de mundo, uma nova perspectiva é dada ao ambiente em que a Gestão será exercida. Tenório (2004), o autor que clama pela aplicação dos conceitos de Gestão Social no Terceiro Setor, baseia-se em fundamentos epistemológicos que contrapõe a Gestão Estratégica, típica do segundo setor; ele argumenta claramente sobre a operacionalização dos fundamentos da Gestão Social e seus benefícios perante as especificidades do Terceiro Setor.

Na arena de influência dos gestores que decidem sobre práticas de gerenciamento no Terceiro Setor lutam essas duas correntes. Apesar de não existir vencedores ou perdedores, há indícios de que a racionalidade instrumental das Ciências Administrativas existentes está com certa vantagem sobre os que entendem o campo de gestão do Terceiro Setor como um novo campo de aplicação de uma nova Ciência Administrativa.

Meios de comunicação, sites da internet e “gurus” da administração empresarial não se preocupam com a adaptação consciente de elementos das Ciências Administrativas para o Terceiro Setor. E não se pode negar que eles são canais importantes na construção de um imaginário sobre a gestão do Terceiro Setor e fonte de consumo de seus gestores. Lewis (1998) constatou que gerentes de ONGs estão consumindo a literatura dos gurus da administração e que esse consumo muitas vezes é tardio e tem levado as ONGs a adotarem práticas que muitas vezes já estão sendo criticadas pelos seus próprios pioneiros.

A deficiência na gestão do Terceiro Setor é um problema reconhecido. Ele está sendo academicamente enfrentado por uma extensa literatura sobre o assunto e as organizações do Terceiro Setor cada vez mais estão adotando técnicas de *Management* (DINIZ, 2000; CARVALHO, 1999; DRUCKER, 1998); contudo, os caminhos tomados no sentido da adaptação da gestão ou dessas ferramentas para o Terceiro Setor ainda é contraditório e não parece estar próximo de encontrar um ponto comum.

4. Profissionalização no Terceiro Setor: Afirmações e Contradições

“Profissionalizar” é um verbo que carrega em si ação e símbolos. O senso comum nos fala que profissionalizar é tornar melhor, ser mais eficiente e eficaz; também lembra aspectos da burocracia como impessoalidade, regulamentação, meritocracia. Geralmente o tema predomina em contextos onde uma sucessão ou mudança é requerida.

Formalmente a palavra “profissionalização” é uma substantivação do verbo “profissionalizar” que advém do adjetivo “profissional”. O Termo “profissional” é a qualidade da pessoa que exerce uma ocupação por ofício (BUENO, 1981) e, portanto, alude a noções de competências adquiridas, de credenciais legítimas que outorga aos seus portadores de um conhecimento específico. O antônimo de “profissional” é “amador”: aquele que exerce uma atividade por que ama, sem interesses econômico-financeiros; de forma pejorativa, o amador é inexperiente e o profissional é (ou deveria ser) competente.

“Profissionalizar” tornou-se um termo que significa exercer uma função de forma remunerada e/ou tornar-se competente. Na administração, profissionalizar é um conceito que está imerso em elementos da burocracia, ou seja, da racionalidade instrumental.

Na literatura acadêmica, esta palavra surge predominantemente quando se trata de administração de empresas familiares – geralmente os estudos cujos temas são “como profissionalizar” (BEZZERA, 2000; FREITAS, 1997), relatos de casos demonstrando necessidade de profissionalização (CARRÃO, 1997; CASTRO E CRUBELLATE, 2001) ou exaltação da importância da profissionalização no mundo globalizado (ULLER, 2002).

Um novo campo tem surgido na literatura acadêmica clamando a “profissionalização”: o Terceiro Setor. Como os estudos sobre empresas familiares, podemos encontrar nos estudos sobre o Terceiro Setor os temas citados; entretanto, outro assunto aparece com frequência – a preocupação sobre o quê se está pregando como profissionalização do Terceiro Setor.

Neste sentido, o tema “profissionalização” do Terceiro Setor se insere no contexto de discussão sobre a gestão do setor. Nos estudos acadêmicos pesquisados a expressão “tornar mais eficiente e eficaz a gestão do Terceiro Setor” poderia ser substituída, sem dano ao entendimento, por “Profissionalizar a gestão do Terceiro Setor”. Em muitos aspectos a profissionalização do Terceiro Setor é tratada na literatura como a sua Gestão.

Entretanto existem duas diferenças fundamentais no tratamento desses dois construtos. Primeiramente, não se trata a profissionalização com as mesmas demandas por adaptação e ajustes da gestão do Terceiro Setor. Adicionalmente, o tema da profissionalização é adjunto às discussões sobre transparência de prestação de contas de ONG financiadas pelo Estado.

A ausência de menção da “adaptação” da profissionalização ao Terceiro Setor decorre devido à compreensão da palavra está diretamente relacionado a elementos da racionalidade instrumental. Nos estudos, artigos e sites pesquisados, não há qualquer questionamento sobre os conceitos por trás da ação ‘profissionalização’.

A segunda questão que abre as diferenças sobre o tratamento da gestão e da profissionalização é a convocação da sociedade brasileira por mais transparência dos recursos públicos repassados às ONG.

Cobrança por transparência das ONG ganhou força nos EUA após o 11 de Setembro, e, no Brasil, depois de escândalo de desvio de verbas públicas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2008). A partir de citações em artigos acadêmicos e jornalísticos podemos considerar dois marcos dessa demanda por transparência – e conseqüentemente por profissionalização: o filme “quanto vale ou é por quilo?” e a CPI das ONG, que visou a investigação de denúncias ou evidência de fraudes, desvio de recursos públicos e irregularidades nas parcerias Estado - ONG no período de 1999 a 2006 (BRASIL, 2007).

Do lado de quem defende uma nova gestão para o Terceiro Setor, possivelmente o termo “profissionalização do Terceiro Setor” seria tratado com mais cuidados para que não represente transposição acrítica de práticas e métodos típicos do mundo empresarial (CARVALHO, 1999) ou apenas aumento dos mecanismos de controle. No entanto, até o momento, a profissionalização é um termo que tem sido cunhado para representar a racionalidade instrumental que ronda o Terceiro Setor

5. Como lidar com o Espectro do Mercado que ronda o Terceiro Setor?

Esta seção apresentará um contraponto à racionalidade instrumental típica do Setor Privado que está sendo chamada ao Terceiro Setor. Ela se baseia no livro de Tenório (2004) ‘Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado’ e conduz uma análise interpretativa da Gestão Social como uma opção teórica à Gestão Estratégica.

A Gestão Social, no âmbito da aplicação das políticas públicas pelo Terceiro Setor, está impregnada com elementos da gestão estratégica típica do Segundo Setor. Para tentar reenquadrar este entendimento a partir dos conceitos que o forjaram inicialmente, Tenório (2004) oferece bases conceituais de uma Gestão Social a partir do ponto de vista do cidadão – não do eleitor – sujeito que exerce seus direitos em favor da pessoa humana e da coletividade.

O referencial teórico que oferece os elementos de Gestão Social em Tenório (2004) é o confronto da Escola de Frankfurt entre teoria crítica e tradicional e os principais conceitos da Teoria da Ação Comunicativa do filósofo Jürgen Habermas.

Os frankfurtianos compreendem a teoria tradicional como o pensamento positivista “onisciente, que procura estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submetê-las a prova” (TENÓRIO, 2004, p. 15). Nesta

visão os fatos sociais são coisas delimitáveis e quantificáveis, passíveis a observação sem influências externas. Logo, os fatos sociais não estão passíveis de mudança.

A teoria crítica investiga as interconexões dos fenômenos sociais dentro do contexto histórico da sociedade. Portanto, ela tem foco de atenção no conteúdo cognitivo dos fatos sociais, sem os reificar, pois são reflexivos. Devido ao entendimento das interconexões, os teóricos críticos entendem os fenômenos sociais como dinâmicos e passíveis de mudança.

Diante dessas características, Tenório (2004) considera inadequado o uso da teoria tradicional como lente para análise da vida social, pois ela não é capaz de entender as conexões de um fenômeno social complexo e por que tende a ordem social, ao “quietismo político” (*idem*, p. 18), relacionada à dominação tecnológica no mundo contemporâneo.

O conceito de racionalidade comunicativa foi elaborado por Habermas a partir do entendimento de que a linguagem, e não apenas o trabalho, evolui no curso da história. Portanto, a racionalização da sociedade via trabalho é problemática, já que sua perspectiva de evolução é apenas técnica e não prática. Neste sentido, o conceito de ação social de Habermas se desenvolve a partir de quatro tipologias de ação: teleológica, estratégica, normativa, dramática e comunicativa.

A ação teleológica é quando o autor age por meio de alternativas de decisão que visam a realização de um objetivo. A ação estratégica é quando a ação teológica intervém na conduta de um dos indivíduos envolvidos; os agentes se relacionam como canais para realização de seu objetivo e por isso calculam de forma utilitarista os meios e fins de sua ação visando seu objetivo. A ação normativa é quando o agente é influenciado por normas e valores compartilhados pelo grupo onde a ação é realizada. A ação dramática ocorre quando o agente visa à projeção de uma imagem perante o grupo. Por fim, a ação comunicativa é uma interação de dois atores visando ao entendimento para coordenar seus planos de ação.

O contraponto do agir comunicativo é o estratégico – Habermas na extensão de sua literatura opta por contrapor apenas estes dois tipos de agir (e não mais os cinco) já que no seu entendimento sintético, o conceito de ação estratégica é uma ampliação dos de ação teleológica, normativa e dramática. A antinomia de ação comunicativa e ação estratégica dão origem ao conceito de Gestão Estratégica e Gestão Social.

A Gestão Estratégica é uma ação utilitarista, funcionalista e não voltada para o entendimento, mas para alcance de um objetivo por meio do cálculo dos meios e fins. É uma ação em que a interação de dois ou mais atores é influenciada pela autoridade formal de uma perante o(s) outro(s), “aquela no qual o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade” (TENÓRIO, 2004, p.23).

A Gestão Social é uma ação comunicativa, voltada para o entendimento, em que a interação de dois ou mais atores é influenciada pelo acordo alcançado comunicativamente por meio de argumentos expostos discursivamente. “A argumentação não é um processo de decisão que acabe em resoluções, mas sim um procedimento de solução de problemas que conduz a convicções” (HABERMAS, 1991, p. 180 apud TENÓRIO, 2004, p.27).

Nota-se que os pressupostos da ação comunicativa são forjados a partir da teoria crítica defendida pela Escola de Frankfurt. Na gestão privada, a Gestão Social é dialógica – portanto participativa e coerente com a idéia de associação livre de indivíduos às idéias propostas.

A aplicação da Gestão Social nas esferas pública e privada teriam diferentes subprodutos, mas todos eles alvos de contestação frente à diferença das racionalidades que predominam o discurso gerencial; o denominado Terceiro Setor, entretanto, poderia ser uma arena privilegiada de aplicação do conceito de Gestão Social, por possuir em seu pleito uma demanda por uma gestão mais social (TENÓRIO, 2004, p. 31).

6. Método da Pesquisa

De forma geral esta pesquisa tem caráter qualitativo e genérico (MERRIAM, 1998); seu foco foi observar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas envolvidas com o ele. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva (VERGARA, 1997). Exploratória por que é embrionário o estágio da pesquisa sobre o fenômeno em questão, de forma que o alcance dos objetivos visa a descobertas de novas facetas e aprofundamento do conhecimento. Descritiva por apresentar e descrever aspectos que caracterizam o fenômeno em questão.

Quatro fases foram necessárias para conclusão da pesquisa. A primeira foi documental, com objetivo de identificar, nos documentos disponíveis, as Consultorias.org, suas especialidades, missão, objetivos organizacionais e representantes.

Em seguida foi possível a coleta de informações que detalhassem mais os dados coletados anteriormente e que, em conjunto com eles, respondessem aos objetivos. Definiu-se, portanto, os seguintes critérios de seleção das Consultorias.org para esta fase: 1) Caracterizar-se juridicamente como organização do Terceiro Setor; 2) Ter atuação em organizações do Terceiro Setor no Brasil há pelo menos dois anos; 3) Disponibilizar documentos e outras referências sobre sua atuação; 4) Estar dispostas a prestar informações necessárias.

A partir dos casos selecionados, coletou-se dados qualitativos (MERRIAM, 1998), que são declarações das pessoas envolvidas no fenômeno sobre seus sentimentos, experiências e opiniões (PATTON, 2002), via entrevistas semi-estruturada, de acordo com descrição de Merriam (1998) e sugestões de Mattos (2006); ou seja, apesar de existir um roteiro existente, o entrevistador alterou, incluiu e excluiu perguntas a partir da reação do entrevistado.

Para análise dos dados foram utilizados elementos da pragmática da linguagem e da análise lingüística do discurso (MATTOS, 2006). No final foi realizada triangulação dos dados coletados na pesquisa documental, exploratória e das entrevistas. O período da pesquisa foi de Outubro de 2008 a Dezembro de 2008 e, por solicitação dos participantes, os nomes das organizações serão preservados.

7. Quem são as Consultorias.org e quais Fatores que propiciaram sua Gênese

Este capítulo objetiva analisar os resultados desta pesquisa a partir dos resultados da pesquisa documental, pesquisa exploratória e entrevistas semi estruturada realizadas.

A primeira seção descreverá o campo das Consultorias.org com objetivo de contextualizá-las no Terceiro Setor, identificá-las em termos de cultura e objetivos organizacionais. A descrição baseou-se na pesquisa documental é a posição pública das organizações, haja vista a divulgação das informações analisadas nos sites das instituições.

As seções seguintes analisarão os dados a partir da triangulação realizada dos métodos selecionados. Seu objetivo é apresentar o fenômeno a partir da análise dos casos das organizações selecionadas conforme critérios declarados.

7.1 Consultorias.org: Quantidade e Identidade

Consultorias.org são organizações do Terceiro Setor que tem como finalidade a prestação de consultoria a outras entidades do Terceiro Setor, conforme definição assumida. Para identificá-las, foi recebida indicações junto a contatos pessoais dos pesquisadores com representantes de organizações do Terceiro Setor que já contrataram serviços de consultoria por organizações do Terceiro Setor. Contudo, isso não garantia qualificação, especialmente porque nem todos estavam certos da caracterização jurídica da consultoria e muito menos se consultoria era uma atividade importante, não incidental, da organização.

Para juntar as certezas necessárias, buscaram-se evidências em documentos disponíveis no site das organizações indicadas que demonstrasse a consultoria como um dos seus objetivos centrais. Outra estratégia foi a constatação de que as *home pages* possuíam domínio

“.org.br”, já que para se registrar sob este domínio, a organização precisa comprovar seus fins não lucrativos no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

Em pesquisa preliminar, foram identificadas doze organizações do Terceiro Setor que, a princípio, possuíam em seus objetivos declarados a consultoria como uma atividade principal. Em seguida, foi analisado todo conteúdo disponível no site das organizações e buscado informações com representantes a fim de certificar-se da consultoria como atividade central (e não casual) desenvolvida pela organização. Quatro organizações foram desqualificadas nesta fase e concluiu-se que oito organizações se configuravam como Consultorias.org.

Uma análise sobre a forma textual em que a missão das Consultorias.org é expressa em seu site demonstra que existem dois grupos de missão, de acordo com a exposição da atividade de consultoria.

No primeiro grupo, chamados de Declaradas (D), estão as organizações que explicitam textualmente em sua missão a prestação de serviços de consultoria. Assim, não há mal entendido sobre sua finalidade, pois o termo “consultoria” é um vocábulo presente na expressão formal da missão. No segundo grupo, as Veladas (V), estão maior parte das Consultorias.org. Elas não declaram a palavra ‘consultoria’ em sua missão, mas utiliza verbos como “desenvolver”, “fortalecer”, “criar base sólida”, “potencializar”, “ajudar”, “prestar assistência” a organizações sociais, sem explicitar como. Neste grupo, todas declaram em suas “Principais Atividades” ou “Projetos” a prestação de consultoria como uma atividade principal. Isso indica que o fato da ausência da declaração da atividade de consultoria como uma missão institucional não significa que as organizações pretendem ocultar tal atividade, mas indica que ela não é um fim, mas um meio para se alcançar o fortalecimento ou desenvolvimento das organizações - clientes e, assim, possam cumprir suas missões.

Das oito Consultorias.org, quatro cumpriram os requisitos para a coleta de dados qualitativos e foram campo de pesquisa exploratória e entrevista semi estruturadas para as discussões que se seguem. Elas foram nomeadas de ConsultoriaAB.org, ConsultoriaB.org, ConsultoriaC.org e ConsultoriaD.org.

7.2 Natureza da Iniciativa das Consultorias.org

A ConsultoriaAB.org tornou-se uma organização que garantiu o espaço e uma oportunidade para que eles [os fundadores] continuassem trabalhando o que vinham trabalhando (...). Sim a ConsultoriaAB.org acolheu tanto eles como as outras pessoas que foram chegando (Respondente AB, entrevista, 31/10/08).

O surgimento das Consultorias.org é um acontecimento recente; três, das quatro organizações estudadas, foram fundadas entre 2002 e 2006; apenas uma foi fundada na segunda metade da década de 90. Neste período o Terceiro Setor experimentou um grande crescimento do número de organizações e o debate sobre as deficiências de gestão e a necessidade de profissionalização das organizações do setor eram latentes. A contemporaneidade dos fenômenos (Consultorias.org e discussão sobre gestão do Terceiro Setor) e o fato de ser comum a todas as Consultorias.org o objetivo de desenvolver capacidades internas das organizações e das pessoas no Terceiro Setor evidencia que surgimento destas organizações está relacionado à necessidade de profissionalização do setor.

Duas diferentes naturezas de iniciativa deram origem às Consultorias.org. A primeira está relacionada à evolução de iniciativas existentes que culminaram na organização de uma entidade formal que institucionalizou a experiência anterior – caso das Consultorias.org AB e D – nomeadas de iniciativa de natureza Progressista. O segundo tipo de iniciativas foi promovido por empresários em áreas de interesse complementar às suas atividades – caso das Consultorias.org B e C – nomeadas de iniciativa de natureza Empresarial.

Os fundadores das organizações Progressista já trabalhavam fomentando a gestão de organizações do Terceiro Setor de forma individual ou coletiva. A experiência prévia em intervenções na gestão do setor e a utilização de práticas metodológicas comuns para conduzir a intervenção fizeram com que as pessoas idealizassem a fundação de uma ONG que pudesse unir profissionais experientes sob um mesmo guarda-chuva metodológico.

A escolha pela configuração jurídica das Consultorias.org Evolutivas como “sem fins lucros” se deve ao fato dos fundadores poderem associar pessoas à instituição sem o foco de sociedade, mas no compartilhamento de conhecimentos e experiências. Além disso, segundo declaração dos representantes da organização, os fundadores não estariam em busca de lucro com a fundação da organização. No entanto, este é ponto questionável, pois a fundação da Consultoria.org Progressista também respondeu a interesses profissionais dos fundadores; todos se tornaram consultores da organização e receberam remuneração pelo trabalho.

Os fundadores das Consultorias.org de caráter empresarial, no entanto, não possuíam experiência anterior em processos de intervenção no Terceiro Setor nem se envolveram profissionalmente em suas atividades após fundação da organização – o papel deles foi financiar (com recursos humanos e/ou financeiros) a montagem da organização e contratar pessoas/consultores especializadas para conduzir as intervenções no campo escolhido.

As Consultorias.org empresariais são projetos sociais das empresas dos fundadores. Esta é a justificativa pela opção de uma organização sem fins de lucros, além da declaração do altruísmo dos fundadores.

7.3 Origem do financiamento para início das operações das Consultorias.org

Como citado, as Consultorias.org são um fenômeno recente. Um tipo de organização do Terceiro Setor, as Fundações Privadas, tiveram papel importante para financiamento da abertura das Consultorias.org; três, das quatro organizações analisadas, receberam de fundações entre 30% e 60% dos recursos necessários para abertura da Consultoria.org.

Uma segunda forma de financiamento que não é destaque pela frequência, mas pela origem dos recursos, são as poupanças dos fundadores. Os fundadores, futuros consultores das organizações evolutivas, investiram na abertura das Consultorias.org de 10% a 30% dos fundos necessários para tal finalidade. Essa é uma das evidências de que as Consultorias.org evolutivas respondem a interesses profissionais dos seus fundadores, não apenas filantrópicos.

Todos os recursos captados para financiamento do início da atividade das Consultorias.org (excluindo os fundos próprios dos fundadores) foram captados por meio de projetos. Isso significa que os fundadores das Consultorias.org tiveram que se comprometer com objetivos e metas e a apresentar a financiadores que aprovaram e repassaram o recurso financeiro solicitado.

Outro elemento que caracteriza a gênese das Consultorias.org são os primeiros projetos por elas conduzidos. E mais uma vez, há diferença de acordo com a natureza da iniciativa: os primeiros projetos das Consultoria.org Evolutivas foram realizados com ONG da rede de contato dos fundadores e financiados por projetos que elas captaram para esta finalidade; no caso das Empresariais, os projetos foram financiados com recursos próprios, advindos do investimento inicial dos fundadores ou projetos captados pelas Consultorias.org.

7.4 Contexto Sócio-Político que influenciou iniciativa da Consultoria.org

(...) Nos últimos 10 anos o número de ONG aumentou assustadoramente e uma parte dessas ONG ou nasceu para trabalhar de maneira escusa, ilícita ou nasceu para atender demandas muito pontuais, sem muita leitura política(...). Eu acho que essa pulverização tem feito com que hoje uma organização precise se diferenciar, ou seja, eu sou uma ONG mas eu não sou aquela ONG que saiu no fantástico dizendo que

desviou num sei quanto pro partido A, B ou C. (...) E acho também que o perfil do financiamento tem mudado muito. Reduziu-se financiamento estrangeiro, aumentou o financiamento nacional, aumentou a competição por recursos, fez com que a gente tivesse que fazer de novo, mostrar consistência, mostrar clareza, relevância para conseguir apoio de parcerias para seguir vivo no mundo. (Respondente AB, entrevista, 31/10/08).

A análise confirmou que a deficiência de gestão, a concorrência por fundos e a inovação trazida por um financiador das ONG - cliente no cumprimento de sua missão foram fatores preponderantes para a fundação das Consultorias.org.

As Consultorias.org foram uma resposta do próprio setor aos seus problemas, apesar da influência do Primeiro Setor ser uma realidade arraigada nos modelos de intervenção nas duas vias: negando o setor privado ou afirmando-o.

A resposta do próprio setor, materializada no fato das consultorias se configurarem como ONG, também ratifica a diversidade de organização que cabe ao Terceiro Setor, fato que é considerado rico por uns (FERNANDES, 1994) e fraco por outros (MONTAÑO, 2003).

Um segundo fator de influência para fundação das Consultorias.org, conforme declaração dos seus representantes, foi a concorrência pelos fundos de financiamento. Esta concorrência tem duas faces. A primeira é a necessidade de diferenciação entre as ONG lícitas e ilícitas. A segunda, o requerimento dos financiadores das ONG por intervenção na sua gestão, como forma de garantir a aplicação eficiente dos fundos repassados.

A licitude das ONG e a eficiência e eficácia de suas operações, posta em cheque, fez com que a transparência se tornasse um valor de extrema importância para a captação de fundos pela ONG. Neste sentido, implicitamente há a compreensão dos representantes das Consultorias.org de que a visão dos financiadores sobre a contratação de consultorias é um “selo de qualidade” que garante transparência às ONG e, portanto, boa aplicação dos recursos.

A simbiose que ocorre entre a captação de fundos e a intervenção, verificada na atuação da Consultoria.org B e C, é importante de ser destacada. Estas Consultorias.org além de executarem a intervenção realizam projetos de captação de fundos para financiarem o processo. Isto demonstra imprecisão no limite entre a necessidade de melhorar a gestão da ONG - cliente e a necessidade de financiamento das Consultorias.org.

O terceiro componente apontado pelos representantes como contexto para fundação das Consultorias.org é o caráter inovador da iniciativa. Três, das quatro Consultorias.org, citaram (explicitamente ou não) que o fato de não existirem entidades com atividades e metodologias semelhantes à delas encorajaram seus fundadores a iniciar a operação. Este fato demonstra certo empreendedorismo dos fundadores, semelhantes àqueles do setor privado.

7.5 Profissionalização do Terceiro Setor

As necessidade das organizações pedindo nossa ajuda para se desenvolver, então elas mesmas estão percebendo que tem algumas coisas que querem melhorar, ou elas querem se expandir e elas precisam do nosso apoio; do outro lado tem os fundos internacionais e nacionais que estão pedindo nosso apoio por que eles querem apoiar várias instituições ao mesmo tempo, (...). Então nós temos dois lados divididos: das instituições diretamente, pedindo para nós, por exemplo, nós queremos desenvolver isso ou nós queremos melhorar nossas atividades dentro desse setor com essa atividade especial ou você tem os fundos do governo que precisam da nossa ajuda para poder apoiar as instituições. (Entrevistado B, entrevista 31/10/08).

O grande diferencial é o acompanhamento e visão de mercado. Nós sempre visamos dar para elas uma visão de mercado. Somos uma ONG do Terceiro Setor, mas o nosso trabalho, nossa metodologia é muito voltada para o Segundo Setor. (Entrevistado C, entrevista 16/11/2008).

As Consultorias.org surgiram com o propósito de serem agentes de profissionalização da gestão do Terceiro Setor – todas as organizações estudadas apontaram como uma motivação para fundação a baixa capacidade de gestão das organizações, ou, como citado, a falta de profissionalismo. No entanto, o entendimento das organizações sobre conceitos e valores do processo de “profissionalizar” são distintos.

A organização AB entende que profissionalizar é a capacidade de manter-se viva e de cumprir as expectativas legais e sociais da organização; ela refuta a idéia de que esta atividade é oferecer um conjunto de técnicas, típicas do Setor Privado. A ConsultoriaB.org, por outro lado, entende profissionalização como instrumentalização da ONG - técnicas de gestão desenvolvidas por seus consultores e consideradas eficientes e eficazes pelo setor que atende, fortemente influenciado pelo Setor Privado. A ConsultoriaC.org profissionaliza ONG transferindo técnicas de gestão típicas do Setor Privado, conforme declaração expressa de seu representante. Finalmente, a ConsultoriaD.org teve o cuidado de listar idéias importantes que entende como profissionalização, como a capacidade dos colaboradores nas ONG responder aos desafios de sua função, sem demonstrar influência de técnicas do Setor Privado.

Mais uma vez podem ser definidas duas classes de entendimento e, conseqüentemente de influência, sobre a profissionalização levada ao Terceiro Setor pelas Consultorias.org . A primeira compreende que o Terceiro Setor é um lócus específico de atuação e por isso não pode sofrer influência de técnicas do Setor Privado ou governamental. As Consultorias.org evolutivas estão nesta classe. O outro grupo de Consultorias.org , as empresariais, não analisa o Terceiro Setor com lentes distintas e, portanto, considera que técnicas típicas do Setor Privado são aplicáveis ao Terceiro Setor.

Esperava-se que o entendimento dos representantes das Consultorias.org sobre profissionalização fosse operacional, ou seja, fosse influenciado pela prática de intervenção da organização (principalmente o método) desde sua fundação. No entanto, quando da comparação direta do “ser” profissional no Terceiro Setor e no Setor Privado ocorreu uma afinidade de opinião entre as Consultorias.org evolutivas e empresariais. Mesmo aquelas que evitam tecnicamente a aproximação do setor empresarial com o Terceiro Setor, acreditam que há valores substantivos ao “profissional” que são iguais em qualquer setor.

Neste sentido, o entendimento de “ser profissional” no Terceiro Setor para os representantes das Consultorias.org é tecnicamente diferente de sê-lo Primeiro Setor. No entanto, o substantivo “profissional” carrega em si valores que não são próprios dos setores, mas próprios do “profissional”.

7.6 Áreas da Gestão que demandaram Profissionalização

Principal [área] é gestão – capacidade de liderança, capacidades organizacionais. Gestão que se estende para o desenvolvimento da instituição em si. De que a comunidade da instituição possa reconhecer sua própria missão, estabelecer objetivos, acompanhar os resultados, esse é o principal. E empoderar as pessoas para agirem autonomamente. (Entrevista D, entrevista 5/12/2008)

Na análise dos casos das Consultorias.org, várias áreas da gestão em ONG foram citadas como foco de intervenção. Uma delas tem destaque porque foi citada por todas as Consultorias.org como lócus organizacional com que mais freqüência realizam intervenções: a área estratégica, especialmente o planejamento.

O nível organizacional estratégico, no âmbito das ONG, é aquele onde se define objetivos, prazos e regras gerais de funcionamento executadas pelos colaboradores do nível tático e operacional (TENÓRIO, 2003). As Consultorias.org citaram que as intervenções mais freqüentes eram de definição ou revisão de valores institucionais (missão, visão e objetivos),

capacitação do conselho gestor voluntário, planos de desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de lideranças, com destaque para planos de sucessão e o planejamento.

A função gerencial de planejamento, subconjunto do nível organizacional estratégico, ganha destaque pela citação freqüente dos representantes e pelos diferentes tipos de intervenção que são conduzidos para alcançar o objetivo dentro dos projetos de cada Consultoria.org.

Dentre as atividades qualificadas como “planejamento” pelas Consultorias.org estão a facilitação de processos de planejamento, elaboração de planejamento estratégico e treinamentos em ferramenta para realização de planejamento. Cada uma dessas atividades é conduzida de maneira distinta pelas Consultorias.org de acordo com a metodologia de trabalho que influencia sua atividade: as Empresariais que vendem pacotes de gestão e portanto fazem treinamento de acordo com os manuais existentes; as Progressistas são influenciadas pela Consultoria de Processo (SCHEIN, 2008) e conduzem processos mais especializados na realidade organizacional.

8. Conclusão

O objetivo desse estudo foi revisar a literatura para construção de um referencial teórico que apoiasse o entendimento sobre os fatores que propiciaram a gênese das Consultorias.org.

Um importante achado é que os fatores que influenciaram a gênese dessas organizações variam de acordo com a natureza das iniciativas e da influência profissional do seu grupo fundador. As Consultorias.org evolutivas são iniciativas institucionalizadas de profissionais que já realizavam consultorias no Terceiro Setor; as Consultorias.org empresariais foram fundadas por empresários e são iniciativas sociais das empresas que representam.

Essa tipologia organizacional é responsável por outras diferenças fundamentais na no processo de gênese da as Consultorias.org.

Quadro 1

Item	Evolutiva	Empresarial
Perfil dos Fundadores	Profissionais engajados em consultoria no Terceiro Setor e com Métodos comuns	Empresários
Origem Financiamento	Projetos apresentados a Fundações e poupança do grupo fundador,	Projetos apresentados a Fundações.
Primeiros clientes	ONG da rede de contato dos fundadores	
Financiamento 1º projeto	Fundos captados pela Consultoria.org	Recursos próprios (das empresas)
Opção por ONG	Forma de aproximar-se das organizações – clientes	Projeto social das empresas; Não busca por lucro;
Demanda por Consultoria.org	Profissionalização das ONG - clientes, demandado por elas e/ou seus financiadores; “selo de qualidade”; iniciativa inovadora.	
Profissionalizar é...	Criar capacidades para atender as demandas atuais e futuras da sociedade e da organização	Utilizar técnicas de gestão típicas do setor empresarial;
Gestão no Terceiro Setor	Campo de aplicação de uma nova ciência da administração	Novo campo para aplicação da ciência da administração

Fonte: própria, a partir dos dados analisados

As Fundações Privadas tiveram papel relevante para gênese das Consultorias.org, uma vez que financiaram sua abertura. Isso confirma o papel desse tipo de organização do Terceiro Setor no financiamento do setor, apresentado na Revisão Bibliográfica.

Em termos de financiamento dos projetos que executaram no início da experiência, seria normal assumir que as ONG - clientes pagariam pela consultoria. No entanto, os relatos demonstraram que as Consultoria.org também fazem o papel de captador de fundos. Isso põe

em cheque a questões sobre necessidade *versus* oferta do serviço, mas garante a prestação gratuita de um serviço, que caracteriza o Terceiro Setor.

As Consultorias.org são produto e resposta às necessidades de profissionalização do Terceiro Setor brasileiro. Parece que a fragilidade de gestão, constatada durante a década de 90, está sendo enfrentada na década seguinte. Apesar do avanço na tentativa de melhorar o desempenho das organizações do setor, a visão de mundo que está conduzido as intervenções das Consultorias.org seguem caminhos distintos.

As Consultorias.org são atores novos no Terceiro Setor. As luzes que jogamos sobre os motivos de sua gênese mostram que elas não formam um grupo uniforme de entidades, o que reafirma a formação do Terceiro Setor como colcha de retalhos de diferentes entidades.

A partir desse foco de luz foi oferecido aos estudos acadêmicos sobre o Terceiro Setor cabe, então, novas interpretações e *insights* de outros pesquisadores que tiverem sua curiosidade aguçada. A eles lançamos o desafio de, a partir dos expostos, contribuir para o aprofundamento do entendimento sobre o Terceiro Setor e suas novas organizações.

Referências Bibliográficas

ANDION, C. As particularidades da gestão de organizações da economia solidária. In: **XXV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, São Paulo. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

BRASIL. Lei 9.790/99, de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 24 mar. 1999.

BARBOSA, M. N. L; OLIVEIRA, C. F. **Manual de ONG: Guia prático de orientação jurídica**. São Paulo: Editoria FGV, 2003.

BARROS, M. Uma Proposta de Tipologia Organizacional Comparada das Organizações Não-Governamentais. In: **XXI Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, Bahia. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

BEZERRA, B. O. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. 2000. 58 f. Monografia (Graduação em Economia) – Departamento de Economia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2000.

BUENO, F.S. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: FENAME, 1981.

CARRÃO, A. M. Empresa Familiar: Riscos e Oportunidades . In: **XXI Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Pedras, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

CARVALHO, C. A. P. El control organizativo en organizaciones no gubernamentales: una perspectiva institucional. 1997. 403 p. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas e Empresarial) - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cordoba, Córdoba, 1997.

_____. Preservar a Identidade e Buscar Padrões de Eficiência: Questões Complementares ou Contraditórias na atualidade das Organizações Não Governamentais? In: **XXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, Paraná. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

CASTRO, L. C. CRUBELLATE, J. M. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: Um Estudo Exploratório. In: **XXV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, São Paulo. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

- CHAPMAN, J. Do process consultants need different skills when working with non-profits? In: **Leadership & Organization Development Journal**, 19/4, 1998, pp. 211–215.
- CORREIA, F. B. C. **Aprendizagem de integrantes de organizações não governamentais na relação com consultores organizacionais**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- DINIZ, J.H.A.S. **O Reflexo dos Ajustes das Organizações Não Governamentais Internacionais – ONGI's às Modernas Práticas Administrativas, sobre seu Caráter Institucional Original**. 2000. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.
- DURÃO, J. E. S. Perspectivas de parceria com instituições da cooperação internacional. In: **Ciclo de Palestras As ONG e a realidade brasileira**. Relatório de Seminário. Recife: DEMO, 1995 [documento não publicado]
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ESCOBAR, C. Terceiro Setor adota consultoria para aumentar a sua eficiência. **Clipping**, Rio de Janeiro, 16 Abril 2007. Disponível em < www.portaldovoluntario.org.br/site/pagina.php?idmenu=6&clippingPage=193>. Acesso em 07 Julho 2007.
- 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**. 1999. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FERNANDES, A. S. A. et al. O capital social e a análise institucional e de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 3, mai.-jun 2002
- FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994
- _____. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Cresce a Cobrança por Transparência de ONG**. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 abr. 2008, Sociais & Cias. Disponível em < <http://integracao.wordpress.com/2008/05/01/cresce-a-cobranca-por-transparencia-de-ONG/>>. Acesso em 16/11/2008.
- FREITAS, I. A. Trilhas de Desenvolvimento Profissional: da Teoria à Prática. In: **XXI Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Pedras, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o Desafio de Administrar sem Receitas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Análise dos Resultados. In: **Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em 2005**. Rio de Janeiro, 2008.
- LANDIM, L. **A invenção das ONG: do serviço invisível à profissão impossível**. 1993. 239 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Antropologia Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.
- LEWIS, D. **NGOs, management and the process f change**. TOGETHER, n. 60, Geneva, Switzerland: World Vision, 1998.
- MATTOS, P.L.C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, Cap. 12, p. 347-373.
- MERRIAM, S. S. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2003.
- OLIVEIRA NETO, V. As ONG e o fundo público. In: **Desenvolvimento, cooperação internacional e as ONG**. Rio de Janeiro: IBASE/PNUD, 1992.
- O'NEILL, M.; FLETCHER, K. (org.). **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**. Westport: Praeger, 1998.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousands Oaks: Sage, 2002.
- PIRES, C. E. G. **O relacionamento entre estado e organização não-governamentais: a formulação e aprovação da Lei das OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público)**. 2006. 91 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Instituto de Ciências Políticas, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In: **XXVII ENANPAD**, 2003, Atibaia. Anais Eletrônicos, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- SILVA, A. L. P. **Uma conceituação estratégica de “Terceiro Setor”**. São Paulo, 5 p. Trabalho não publicado. Acesso em 12/11/2008 <<http://institutofonte.org.br/conteúdo/umaconceitua%C3%A7%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-de-terceiro-setor>>
- SMITH, C. The New Corporate Philanthropy. In: **Harvard Business Review**, Cambridge: Harvard Business School, maio/junho, 1994.
- SMITH, D. H. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. In: **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 20 n. 2, Verão 1991, p. 137-150.
- TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONG: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.
- _____. Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: O Espectro do Mercado. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, n. 33, v. 5, p. 85-102, set./out.1999.
- _____. **Um espectro ronda o terceiro setor — o espectro do mercado**. Mensagem de gestão social. Ijuí: Unijuí, 2004.
- ULLER, R. **Profissionalização na Empresa Familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. 2002. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade de Santa Catarina, 2006.
- VERGARA, S. **Metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIALLI, A. ONG no Mundo dos Negócios. **Economia & Negócio**, São Paulo, 22 de Março de 2006. Disponível em <<http://txt.estado.com.br/editorias/2006/03/22/eco69599.xml>>. Acesso em 13 de Janeiro de 2008.
- VIDAL, F.A.B, FARIA, M.V.C.M., COSTA, D.P.B. Terceiro Setor à Luz da Teoria Crítica: Racionalidades da Gestão de ONG. In: **XXX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, Bahia. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- VIEIRA, N. S. **Aprendizagem em Consultoria Organizacional Realizada em ONG: uma investigação sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam neste campo peculiar e multifacetado**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- VIEIRA, N. S.; FEITOSA, M. G. G.; CORREIRA, F. B. C. A Aprendizagem dos Consultores com a Prestação de Serviços de Consultoria a ONG. In: **V Encontro de Estudos Organizacionais**, Belo Horizonte, Minas Gerais. Anais..., Rio de Janeiro: ENEO, 2008.

¹ Classification of the Purpose of Non-Profit Institutions Serving Households – COPNI (IBGE, 2008).