

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração

Juliana Albuquerque da Paz

CONSULTORIAS.ORG A SERVIÇO DO TERCEIRO SETOR

Recife
2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiada a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Consultorias.org a Serviço do Terceiro Setor**

Nome do Autor: Juliana Albuquerque da Paz

Data da aprovação: 31/07/2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 31 de Julho de 2009

Assinatura do autor

Juliana Albuquerque da Paz

Consultorias.org a Serviço do Terceiro Setor

Orientador: Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de Concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife
2009

Paz, Juliana Albuquerque da

Consultorias.org a Serviço do Terceiro Setor / Juliana Albuquerque da Paz. - Recife : O Autor, 2009.

197 folhas : fig. , quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Organizações não-governamentais – Administração. 2. Associações sem fins lucrativos – Brasil. 3.Consultoria. 4. Serviços de consultoria.
- I. Título.

658	CDU (1997)	UFPE
658	CDD (22.ed.)	CSA2010 - 018

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Consultorias.org a serviço do terceiro setor

Juliana Albuquerque da Paz

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de julho de 2009.

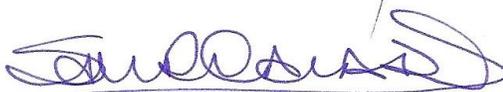
Banca Examinadora:



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Ph.D, UFPE (examinador externo)



Profa. Sonia Maria Rodrigues Calado Dias, Doutora, FBV (examinadora externa)

“Não basta abrir a janela/ Para ver os campos e o rio. / Não é bastante não ser cego/ Para ver as árvores e as flores. / É preciso também não ter filosofia nenhuma. / Com filosofia não há árvores: há idéias apenas. / Há só cada um de nós, como uma cave. / Há só uma janela fechada, e todo o mundo lá fora; / E um sonho do que se poderia ver se a janela se abrisse, / Que nunca é o que se vê quando se abre a janela”. (Fernando Pessoa, 1919).

Dedico esse trabalho a minha família e amigos que entenderam os momentos de ausência e principalmente a meus pais, Ena e Luiz, pelo despertar inconsciente de uma cientista ao lerem contos de fadas à beira da minha cama.

Agradecimentos

A Deus pela possibilidade de uma vida inteligente.

À minha família-de-casa, Raymundo e os Boxes, pelo incentivo e pelas cobranças de presença que são, na verdade, cartas de amor.

Aos meus pais (Ena e Luiz) e irmãs (Carol e Gabi) pelos debates calorosos que despertaram minha curiosidade e, conseqüentemente, minha paixão pela leitura.

A Fernando Pessoa, Machado de Assis e José Saramago, ilustres 'amigos' de leitura.

À ANDE, representada especialmente por Elza e Claudete, que financiou meus estudos.

Ao professor Marcos Feitosa, orientador deste trabalho, pelo apoio e debates instigantes que proporcionou nos dois anos de convivência.

Ao Professor Pedro Lincoln, que mudou meus conceitos de ciência, conhecimento e, especialmente, meus conceitos sobre juventude. Obrigada por me fazer dar passos na sinuosa trilha do auto-conhecimento.

À Professora Sônia Calado, pela gentileza em participar da minha banca.

Aos amigos do grupo ECCO, Bruno Campello, Guilherme Moura, Naldeir, Fernanda, Antônio, Ivancil, José Bezerra e Joane pelas discussões, estudos, incentivo mútuo e por compartilhar tristezas e alegrias.

À grande amiga Dilma, descoberta durante o mestrado.

Aos amigos da turma 13 pela parceria e e-mails, sempre bem humorados.

Aos meus professores do PROPAD que diretamente ou indiretamente contribuíram para minha caminhada, Lilian Outtes, Eduardo Lucena e Jackeline Andrade.

Aos entrevistados, representantes das Consultorias.org, que dedicaram tempo e atenção para contribuir com minha pesquisa de campo.

Aos funcionários do PROPAD, pelo apoio prestado, especialmente na entrega de trabalhos.

Ao leitor desse trabalho, por proporcionar meu tempo investido neste projeto mais útil.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo caracterizar as Consultorias.org em termos de visão de mundo sobre a gestão de organizações do Terceiro Setor, metodologia e diferencial de intervenção. 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, além dos estudos sobre Consultoria Organizacional. Após pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa qualitativa com representantes das Consultorias.org. 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. As Consultorias.org progressistas entendem que o Terceiro Setor é um campo de aplicação de uma nova administração, enquanto as empresariais entendem que o Setor é um novo campo para a ciência administrativa existente. As influências metodológicas das Consultorias.org evolutivas possuem elementos da Consultoria de Processo ou são metodologias alternativas que visam maior participação de colaboradores na gestão do processo; as Consultorias.org empresariais vendem pacotes de gestão. Os diferenciais relatados pelas Consultorias.org evolutivas estão mais relacionados às pessoas e as mudanças que elas geram na ONG-cliente; já o impacto percebido pelas Consultorias.org empresariais citam impactos na organização, sem necessariamente focar nas pessoas como meio para que esses resultados fossem alcançados. 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 joguei sobre suas características institucionais mostram que elas não formam um grupo uniforme de entidades, o que reafirma que a formação do Terceiro Setor é uma colcha de retalhos de diferentes entidades.

Palavras-Chave: Terceiro Setor. Gestão no Terceiro Setor. Consultorias no Terceiro Setor. Consultorias.org.

Abstract

This study aims to characterize Consultancy.org in terms of vision of Third Sector management, intervention methodology and distinction. I had used, as conceptual frame work, Third Sector studies and the influence of First Sector instrumental rationality in their administration and Organizational Consultancy studies. Besides the literature research, it was conducted qualitative research with the main executives of Consultancy.org. The data collection was held in the period October till December 2008. The data were analyzed using the method as the main pragmatic analysis of language. As results, two kinds of Consultancy.org were identify: evolutive and enterprise. The evolutive Consultancy.org comprehends the Third Sector as a field to practice a brand new science management, while the enterprise comprehends the sector as a new field to apply the exiting management science. The framework influence of evolutives Consultancy.org has elements of Process Consultancy or they use alternatives methodologies which aims participation of participants in the managerial body; the enterprise Consultancy.org sells management packages. The differentiations of the impacts mention by evolutives Consultancy.org are related to people and the changes they lead in the client-NGO; the impact perceived by enterprise Consultancy.org are in the organization, without focus in the people as way to reach the results. In a general way, the evolutive Consultancy.org are more coherent with the ideals of Social Management and the enterprises with the Strategic Management. The Consultancy.org are innovative actors of the Third Sector. The lights over its institutional characteristic shows that they are not a uniform entities, what reaffirms that the Third Sector construction is a patchwork quilt of different entities.

Keywords: Third Sector. Third Sector Management. Consultancy in the Third Sector. Consultancy.org.

Lista de Figuras

Figura 1	Ciclo Vicioso de Gestão	38
Figura 2	Dogbert, o Consultor	53

Lista de Quadros

Quadro 1	Gestão Estratégica Versus Gestão Social	46
Quadro 2	Resposta da Consultoria de Processo às Fraquezas dos Modelos de Especialista e Médico - Paciente	58
Quadro 3	Comparativo de Impactos Percebidos nas ONG's-clientes com Indicadores de Avaliação da Intervenção	104
Quadro 4	Referenciais Teóricos Consultorias.org	167
Quadro 5	Características das Consultoria.org Progressista versus Empresarial	173

Lista de Abreviaturas

ABONG	-	Associação Brasileira de ONG's
BID	-	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	-	Banco Mundial (<i>International Bank for Reconstruction and Development</i>)
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDRA	-	<i>Community Development Resources Association</i>
CETS	-	Centro de Estudos do Terceiro Setor
CNPJ	-	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPI	-	Comissão Parlamentar de Inquérito
ECCO	-	Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional
EUA	-	Estados Unidos da América
FASFIL	-	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FMI	-	Fundo Monetário Internacional
GIFE	-	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMF	-	Instituição de Microfinanças
MST	-	Movimento dos Sem Terra
ONG	-	Organizações Não Governamentais
ONU	-	Organização das Nações Unidas
OSCIPI	-	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PCPP	-	Programa de Crédito Produtivo e Popular
RITS	-	Rede de Informações do Terceiro Setor
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
WWF	-	<i>World Wide Fund for Nature</i>

SUMÁRIO

1.	Introdução	16
1.1	Objetivos	20
1.2	Justificativa	21
2.	Revisão Bibliográfica	24
2.1	Terceiro Setor	24
2.1.1	O “elefante” Terceiro Setor e seus Limites Conceituais	25
2.1.2	O Despontar do Terceiro Setor	28
2.1.3	Eis a questão: Ser ou não ser Terceiro Setor?	30
2.1.4	Expansão do Terceiro Setor	34
2.2	Gestão do Terceiro Setor: início e fim da promessa	38
2.2.1	Profissionalismo no Terceiro Setor: Afirmações e Contradições	43
2.2.2	Como Lidar com o Espectro do Mercado que Ronda o Terceiro Setor?	46
2.3	Consultoria Organizacional	53
2.3.1	Sensos sobre Consultor e Consultoria Organizacional	54
2.3.2	Um Modelo de Consultoria: a de Processo	56
2.3.3	Os Hunos estão Chegando!	60
2.3.4	A Cultura de Negócios e seus Agentes de Disseminação	61
2.3.5	Consultoria Organizacional em Organizações do Terceiro Setor	63
3	Método	72
3.1	Fase 1 – Pesquisa Documental	73
3.2	Fase 2 – Pesquisa Exploratória	73
3.3	Fase 3 – Estudo de Caso	74
3.3.1	Critérios de Seleção	75
3.3.2	Coleta de Dados	75
3.3.3	Análise dos Dados	76
3.4	Fase 4 – Triangulação	77
4	Características das Consultorias.org	78
4.1	O Campo das Consultorias.org	78
4.1.1	Cultura Organizacional das Consultorias.org	79
4.1.2	Tipos de Intervenção das Consultorias.org	80
4.2	Relatos sobre Consultorias.org: um Estudo de Caso	81
4.2.1	ConsultoriaAB.org	82
4.2.2	ConsultoriaB.org	105
4.2.3	ConsultoriaC.org	121
4.2.4	ConsultoriaD.org	135
5	Discussão de Resultados: Afinal, quais são as características das Consultorias.org?	151
5.1	Gênese das Consultorias.org	151
5.2	As Consultorias.org, as Consultorias Organizacional e as ONG	157
5.3	Intervenções oferecidas e realizadas pelas Consultorias.org e seus diferenciais	161
5.4	Referenciais Teóricos que influenciam as Consultorias.org	168
5.5	Impacto da Intervenção das Consultorias.org	171
6	Conclusões	174
6.1	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros	176
	Referências Bibliográficas	178

Apêndice A - Relação de Artigos que tratam sobre Gestão na Revista Integração	187
Apêndice B - Classificação da Atividade Principal das Organizações	189
Apêndice C - Roteiro Questionário	190
Apêndice D - Roteiro Entrevista	193
Apêndice E - Quadro de Sistematização de Dados	196

1 Introdução

O chamado “Terceiro Setor” vem experimentado crescimento significativo no Brasil nas últimas décadas. Pesquisa realizada pelo IBGE (2002) verificou que até a década de setenta 10.998 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) foram fundadas no Brasil. Na década de noventa este número foi quase 13 vezes maior. Em 2002, as FAFIL empregavam mais de 1,5 milhões de pessoas¹ realizando atividades principalmente nas áreas de Habitação, Saúde, Cultura, Recreação, Educação, Pesquisa, Assistência Social, Religião, Associações Patronais, Associações Profissionais, Meio ambiente e Proteção Animal, Desenvolvimento e Defesa dos Direitos.

Tabela 1 – FASFIL por data de fundação

Fundação	Quantidade	% Relativo	% Acumulado
Até 1970	10.998	4%	4%
1971 – 1980	32.858	12%	16%
1981 – 1990	61.970	23%	39%
1991 – 2000	139.187	50%	89%
2001 – 2002	30.882	11%	100%
TOTAL	275.895	100%	

Fonte: FASFIL, IBGE, 2002. Tabela 4

Apesar do Terceiro Setor ser um fenômeno contemporâneo no Brasil, sua história tem raízes mais profundas. A fundação de pouco mais de 139 mil organizações sem fins lucrativos na década de 90 foi resultado de uma série de acontecimentos sociais, econômicos e políticos que ocorreram a partir da década de sessenta no Brasil (e em toda América Latina), principalmente relacionados à formação de organizações que combatiam a ditadura militar (FERNANDES, 1994).

Neste sentido, o Terceiro Setor é reconhecido como uma das primeiras respostas da região latino americana à idéia geral de que ela não conseguia resolver seus próprios problemas e por isso precisara sempre de intervenções externas² (FERNANDES, 1994). Diante da sua grande influência na construção de uma nova sociedade no percorrer das

¹ Três vezes mais do que o número de servidores público federal da ativa (IBGE, 2002).

² A idéia de “intervenção externa” para resolver seus problemas é produto de uma história de dominação e dependência da América Latina relatada por Galeano, jornalista e romancista uruguaio, que se ocupou em escrever sobre as raízes histórias do subdesenvolvimento da América Latina.

décadas, vários tipos de organização foram se incorporando ao conceito “sem fins lucrativos” para o bem público, dentre elas as ONG (Organizações não Governamentais), sua representante mais popular.

Contudo, este entendimento não é unânime. Montañó (2003) percebe o Terceiro Setor, e suas organizações, como mais um instrumento de dominação e fortalecimento do neoliberalismo, sistema econômico veementemente criticado por grande parte das ONG. Contudo, não se podem desprezar os ideais humanitários que regem organizações consideradas sérias e que ajudaram e ainda ajudam na construção de uma sociedade menos apartada no Brasil (VILELA, 2001).

Entre pontos e contrapontos, o fato é que o Terceiro Setor vem conquistando espaços maiores na sociedade brasileira (FERRAREZI, 2002). Uma das principais evidências foi a publicação, em Março de 1999, da Lei 9.790/99, conhecida como a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público ou Lei do Terceiro Setor, que regulamentou a atuação de suas organizações como entidades representativas na sociedade (FERRAREZI, 2002).

O principal objetivo da Lei foi tornar mais simples o acesso ao reconhecimento institucional das organizações do Terceiro Setor que prestavam serviços públicos e, assim, elas pudessem ter acesso a recursos governamentais para realização de suas atividades (FERRAREZI, 2002).

Não obstante, como nenhum outro benefício adicional foi instituído para a qualificação de OSCIP, a Lei 9.790/99 é reconhecida por servir ao cumprimento de uma reforma do estado pautada em uma ideologia corrente do final da década de 90: a de redução da oferta de serviços públicos estatais (um dos princípios do neoliberalismo). As organizações sem fins de lucro, neste contexto, foram consideradas pelo estado brasileiro uma janela de oportunidade para se prestar serviços públicos por meio de transferência de recursos.

“[...] Reforma do Estado, implementada na década de 90 no Brasil. Deste outras questões, essa reforma apresentou a necessidade de o Estado se relacionar com as organizações da sociedade civil, reconhecendo nelas características de capilaridade e agilidade que poderiam ser úteis ao Estado na prestação de serviços públicos ou na realização de projetos de parceria”. (PIRES, 2006, p. 61)

Apesar dos aspectos ideológicos que servem como pano de fundo para a publicação da Lei das OSCIP, Ferrarezi (2002) acredita que ela potencializou a realização de parcerias entre governo e associações da sociedade civil com “base em critérios de eficácia e eficiência” (FERRAREZI, 2002, p.31). Por isso, o crescimento do Terceiro Setor na década

de 90 foi seguido pela necessidade de profissionalização de suas instituições, de forma a melhorar sua eficiência e eficácia e, conseqüentemente, acessarem mais recursos governamentais.

Adiciona-se a este fato a mudança do fluxo internacional de recursos financeiros para o Terceiro Setor que preteriu a América Latina a outras regiões menos desenvolvidas, criando, assim, um ambiente de concorrência aos fundos destinados à região. Este fator, acrescentado de requerimentos formais dos financiadores para que as organizações apresentassem instrumentos formais que evidenciassem profissionalização, potencializou a necessidade das instituições sem fins de lucro buscarem gestão profissional (DINIZ, 2000).

A profissionalização do Terceiro Setor tem sido tema de recorrentes estudos acadêmicos (TENÓRIO, 1997; CARVALHO, 1999; DINIZ, 2000; VIDAL, FARIA E COSTA, 2006; GUERRA E AGUIAR, 2007; VIEIRA, 2007). Esta matéria se tornou constante dentro das discussões internas e externas sobre o Terceiro Setor devido a necessidade, inclusive legal, de serem mais eficientes e eficazes nos projetos que desenvolviam.

Outras iniciativas, dentro e fora da academia, também evidenciam o interesse geral pela profissionalização da gestão do Terceiro Setor. A revista eletrônica *Integração* do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS³) da Fundação Getúlio Vargas, dedica uma seção⁴ completa, em suas edições mensais, para discutir temas sobre gestão no Terceiro Setor. São artigos que tratam desde Gestão de pessoas no Terceiro Setor até a aplicação do *Balanced Scored Card* como ferramenta de gestão. Outra evidência é o site da Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), que possui uma área chamada “Apoio à Gestão”. Nele estão dispostos artigos mensais em oito áreas distintas de gestão de organizações sem fins lucrativos: Finanças, Captação de Fundos, Dicas Práticas, Parcerias e Redes, Recursos Humanos, Administração, Comunicação e Marketing e Metodologias de Medição de Impacto⁵.

Diante da grande curiosidade e freqüência que ronda o tema da profissionalização do Terceiro Setor, seria inevitável a pergunta: afinal, o que é “profissionalização” da gestão do Terceiro Setor? Autores, como Diniz (2000), Tenório (1997) e Carvalho (1999), em algum

³ Segundo Mereghe e Alves (1996) o CETS foi a primeira iniciativa brasileira de aproximação entre universidade e Terceiro Setor. Fundado em setembro de 1994, o CETS tem por objetivos: a) promover e desenvolver práticas de administração que atendam as características próprias das organizações da sociedade civil; b) viabilizar o treinamento de professores e alunos para se especializarem no conhecimento específico desta área; c) estimular a conscientização de futuros administradores de empresas para a questão da responsabilidade social; c) promover o treinamento de dirigentes de organizações sociais com a finalidade de fortalecê-las em suas atividades.

⁴ Nomeada “Administrando”

⁵ Fonte: http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_home_intro.cfm

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, também apontada pelos estudos citados, é que, anexa às ferramentas adotadas para “profissionalização”, está uma visão de mundo sobre as questões de gestão e também de operações das organizações do Terceiro Setor (seus projetos e atividades desenvolvidos).

Esta transposição de visão apresenta vantagens e desvantagens para gestão das organizações. Sem me estender nesta lista, pois não é este o objetivo deste capítulo, destaco como um benefício direto o acesso maior das organizações a fundos (governamentais e não-governamentais) para custeio de suas operações (CARVALHO, 1999), diante a comprovação de ferramentas que demonstram “profissionalização”. Por outro lado, a profissionalização acarretou a descaracterização institucional das organizações que mais aprofundaram as mudanças em sua gestão (DINIZ, 2000; CARVALHO, 1999), já que elas incorporaram o discurso e a prática comuns à administração empresarial sobre eficiência e eficácia para garantir sua existência (TENÓRIO, 1997; DINIZ, 2000).

Dentre as diversas práticas administrativas e de apoio à gestão contemporâneas típicas do primeiro e segundo Setores e adotadas pelas organizações não governamentais, gostaria de destacar uma em específico: a contratação de consultorias organizacionais.

Escobar (2007) noticiou que as ONG estão buscando auxílio de consultorias nas mais diversas áreas (jurídica, contábil, planejamento estratégico, marketing, captação de fundos, treinamentos e capacitações) com a finalidade de melhorar a eficiência dos seus projetos sociais. Vialli (2006) destaca 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, já surgem artigos no âmbito do Terceiro Setor, a exemplo do publicado pela revista *Integração do CETS*⁶, intitulado: “Consultor para Organizações Sem Fins Lucrativos. Como Decidir Contratar?”; estudos e artigos acadêmicos também relatam o fenômeno (CHAPMAN, 1998; VIEIRA, 2007; CORREIA, 2007). Ou seja, reconhecidamente, em diversas áreas no campo da gestão e das operações das ONG, já surge a necessidade de consultorias para apoiá-las a serem mais eficientes e eficazes ou a se “profissionalizarem”. Surge, diante disso, a pergunta: quem são as consultorias que atendem ao Terceiro Setor?

⁶ Acesso em 24/03/2008 - <http://integracao.fgvsp.br/ano10/06/financiadores.htm>

Numa pesquisa exploratória, cujo objetivo foi ter uma visão geral dessas organizações que atendem às ONG, observei que dois tipos de agentes de consultoria atendem-nas. O primeiro é composto por empresas de consultoria organizacional ou consultores independentes com experiência em atendimento a empresas privadas e públicas e que, adicionalmente, atendem ao Terceiro Setor a partir da janela de oportunidades surgida com a sua expansão e a demanda por serviços. 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 segundo tipo de organização apresentada tem uma atuação curiosa, já que não é comum configurar dentre os objetivos de organizações do Terceiro Setor a prestação de consultorias a outras organizações “irmãs”, conforme classificação da atividade principal das organizações não governamentais (Apêndice B). Este é o tipo de organização para o qual a luz central deste trabalho está dirigida, e, para distingui-las das demais organizações do Terceiro Setor, passarei a nomeá-las de **Consultorias.org**.

A atuação das Consultorias.org não é tradicional ao Terceiro Setor e muito menos ao mercado de consultoria. Diante desse membro híbrido aos dois setores, surgiram alguns questionamentos que me guiaram no desenvolvimento do trabalho: O que motivou a gênese das Consultorias.org? Na perspectiva dessas organizações, qual é sua posição diante do mercado de consultoria e das ONG? Qual é a visão de mundo das Consultorias.org e dos seus clientes sobre gestão de ONG? Como e em que áreas de gestão as Consultorias.org têm atuado melhor e com mais frequência? Quais são os diferenciais da intervenção das Consultorias.org? Quais são as contribuições da intervenção das Consultorias.org em termos de melhoria da eficiência e eficácia da gestão das ONG-cliente? Finalmente, o que caracteriza as Consultorias.org?

1.1. Objetivos

O objetivo geral deste estudo é caracterizar as Consultorias.org em termos de visão de mundo sobre a gestão de organizações do Terceiro Setor, metodologia e diferencial de intervenção. Para alcançá-lo, pretendo cumprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Revisar a literatura com vista à construção de um referencial teórico sobre temáticas relacionadas ao Terceiro Setor e a consultoria organizacional e que ajude a entender e analisar o fenômeno estudado;
- b) Identificar e examinar os fatores que propiciaram a gênese das

- Consultorias.org;
- c) Assinalar e analisar os tipos de intervenção oferecidos e realizados pelas Consultorias.org e seus diferenciais frente a outros tipos de consultoria;
 - d) Assinalar e analisar as áreas de gestão das ONG-clientes, foco da intervenção das Consultorias.org
 - e) Verificar o posicionamento das Consultorias.org frente ao mercado de consultorias organizacional e frente às organizações irmãs (ONG)
 - f) Identificar o referencial teórico que influencia a forma de intervenção das Consultorias.org;
 - g) Apontar e examinar o impacto da intervenção das Consultoria.org na eficiência e eficácia da gestão das ONG-clientes e no cumprimento dos seus objetivos organizacionais;

1.2. Justificativa

A pesquisa em administração do Terceiro Setor no Brasil está num estágio embrionário. Iizuka e Sano (2004) constataram que dos 3.360 artigos apresentados no ENANPAD de 1990 até 2003, apenas 1,1% trataram sobre o Terceiro Setor. Desses, 23 trabalhos trataram de Administração de Empresas e 14 de Empresas Públicas. Uma das conclusões desse estudo foi:

Diferente de outras áreas consideradas clássicas na área de administração, tais como finanças, marketing, recursos humanos, estratégia, organizações etc., a temática do Terceiro Setor, a despeito do crescente interesse acadêmico e profissional nos últimos anos, não alcançou um nível de produção acadêmica que a caracterize como uma área autônoma, com uma agenda de pesquisa própria e consolidada. (IIZUKA e SANO, 2004, p. 13).

Outra evidência constatada foi que o objetivo geral da pesquisa em administração para o Terceiro Setor foca análises gerenciais e instrumentais, com quase nenhuma postura questionadora sobre a atuação e resultados das ONG. Neste sentido, urge uma contribuição crítica para os estudos em administração do Terceiro Setor, tendo em vista suas raízes, seu status na constituição da sociedade e principalmente a ideologia por trás do fortalecimento do Terceiro Setor (IIZUKA e SANO, 2004; BARROS, 2002)

Em adição ao estágio inicial da pesquisa sobre o Terceiro Setor e da abordagem pouco crítica dos estudos existentes, se tem poucas investigações acadêmicas sobre

consultorias desenvolvidas no Terceiro Setor. Os espaços virtuais especializados nas temáticas de gestão do setor estão noticiando o fenômeno com frequência, mas em contrapartida poucas pesquisas estruturadas têm se dedicado ao assunto. Exemplos significativos estão surgindo, como os de Chapman (1998), Vieira (2007) e Correia (2007); todavia, diante da complexidade do fenômeno, se pode dizer que são apenas um começo.

Em comparação com os estudos sobre consultoria realizada em organizações do Terceiro Setor, ainda é mais inexpressiva a análise do fenômeno quando o mesmo é desenvolvido por um outro membro do Terceiro Setor. A atividade é tão desconhecida que na Classificação da Atividade Principal das Organizações do Terceiro Setor (Apêndice B) realizada pelo GVCets⁷ não consta qualquer menção sobre uma atividade aproximada das que realizam as Consultorias.org. Por isso, como resultado, esse trabalho pretende ampliar o campo empírico e a abordagem teórica sobre o Terceiro Setor a partir de um foco não tradicional e desconhecido – organizações não governamentais que prestam consultoria.

Nesta direção, como consequência, também será matéria do meu estudo o processo de consultoria organizacional. Afinal, a categoria de organização central desta pesquisa se destaca por liderar processos de consultorias em organizações do Terceiro Setor.

Há uma semelhança nos estudos sobre “consultoria organizacional” e “gestão do Terceiro Setor”. Ambos são conhecidos por terem foco instrumental. Não obstante, neste ponto reside uma diferença significativa dos estudos: há críticas sistemáticas sobre esta postura superficial e instrumental dos estudos sobre consultoria organizacional (GONÇALVES, 2001; NEWELL, 2005; WILLIAM, 2004; DONADONE, 2001; BARBOSA, 2002; PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004).

Apesar da face mais conhecida sobre o fenômeno consultoria ser os estudos instrumentais, há publicações sobre consultoria que tentam esclarecer sua ocorrência dentro das organizações, sem foco instrumental. Destaco, nesta classe, os estudos de Edgar Schein, Chris Argyris, e Donald Schön⁸. As publicações desses autores influenciaram uma gama de outras pesquisas mais recentes que fogem ao foco funcionalista e que ajudam a construir as formas do fenômeno sob diversas perspectivas. São estudos que tratam sobre a epistemologia do conhecimento em um processo de consultoria (MATTOS, 2003; MOURA, 2005), a possibilidade de ser construcionista na consultoria (CZARNIAWSKA, 2001), a confiança na relação consultor-cliente (ALMEIDA E FEITOSA, 2007; MAISTER *et al*, 2000) e mesmo

⁷ Centro de Estudos sobre o Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas

⁸ Cada um desses autores possui obra extensa sobre consultoria. Por isso, limitei-me a citar seus trabalhos de forma geral, sem especificá-los. Isso, inevitavelmente, será realizando no decorrer deste trabalho.

sobre consultorias no Terceiro Setor (VIEIRA, 2007; CORREIA, 2007; CHAPMAN, 1998).

Enfim, por meio da caracterização de uma entidade sem fins lucrativos 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, mas ainda pouco esclarecidos pela academia;
- Contribuir para a produção acadêmica sobre consultoria no Terceiro Setor e, assim, oferecer novos focos de luz na construção do fenômeno do Terceiro Setor e da consultoria organizacional;

2 Revisão Bibliográfica

Para compreender a caracterização das Consultorias.org, algumas temáticas servirão como linha-guia do estudo, influenciando todas as suas etapas. Portanto, este capítulo apresentará uma revisão bibliográfica sobre os assuntos que serão foco do meu estudo, destacando os temas mais relevantes aos objetivos do mesmo.

Durante todo capítulo busquei expressar de forma fiel os pensamentos dos autores apresentados, sem olvidar da prerrogativa interpretativa comum aos estudos acadêmicos. Neste sentido, atentei em não modificar a interpretação do autor para “cabem” numa discussão apresentada, mas arrisquei uma compreensão sem preconceitos arraigados sobre as palavras e os conceitos preliminarmente construídos (OLIVEIRA, 2001).

Na primeira seção do capítulo analisei a produção acadêmica sobre o Terceiro Setor. Apresentarei discussões de aspectos relevantes sobre os limites conceituais do Terceiro Setor, seu surgimento, organizações que o compõe e o crescimento de suas operações.

Na segunda seção, apresentarei as abordagens atuais da gestão do Terceiro Setor, a influência da racionalidade instrumental sobre a administração dessas organizações e uma opção teórica de Gestão Social para superar a influência da Gestão Estratégica que domina a literatura e o ensino sobre gestão do Terceiro Setor.

Na terceira e última seção, expus os temas relacionados à consultoria organizacional – seu surgimento como atividade especializada, os tipos de consultoria, o crescimento do setor, a robustez da cultura de negócios e uma coletânea de estudos sobre a atividade de consultoria no Terceiro Setor.

1.3. Terceiro Setor

“Imaginar (...) a dinâmica da vida pública que se dê entre três pólos, que não se sobreponham e que a um tempo se opõem e se atraem” (FERNANDES, 1994, p. 20)

Sempre houve certo grau de altruísmo no entendimento sobre o Terceiro Setor. Ele não é nem Estado, primeiro setor, nem iniciativa privada, segundo setor – ele é sua síntese

– organizações privadas com fins públicos.

A imagem de beneficência existente como pano de fundo do Terceiro Setor existe desde a formação da civilização egípcia, quando foi criado um código moral de ajuda às pessoas (DINIZ, 2000); a partir de então, a mesma idéia perpassou a sociedade indiana, romana, grega, judaica e islâmica, cada uma com seus motivos especiais e formas de ajudar ao próximo em detrimento de interesses pessoais.

Para entender o Terceiro Setor brasileiro na atualidade, todavia, não se pode aludir apenas a ideais altruístas. Diversos motivos serão apresentados no decorrer desta seção que compõe os temas chaves propostos para discussão: 1) **Conceituação** do Terceiro Setor; 2) **Surgimento** do Terceiro Setor; 3) Apresentação das organizações que **compõem** o Terceiro Setor; e 4) **Ascensão** do Terceiro Setor.

2.1.1 O “elefante” Terceiro Setor e seus Limites Conceituais

“Estavam os três cegos diante um elefante. Um deles apalpou o rabo do animal e disse: - É uma corda. Outro Cego acariciou uma pata do elefante e opinou: - É uma coluna. E o terceiro cego apoiou a mão no corpo do elefante e adivinhou: - É uma parede. Assim estamos: cegos de nós mesmos, cegos do mundo. Desde que nascemos, nos treinaram para não ver mais que pedaços. A cultura do desvinculamento nos proíbe de montar o quebra-cabeças.” (Eduardo Galeano)

Não só nas ciências em geral, mas também no Terceiro Setor, conceituar é limitar – sobretudo por expor textualmente ideais simbólicos complexos. Conceituando, pode-se cair no erro de simplificar o Terceiro Setor ao ponto de, talvez, descaracterizá-lo ou enxergar apenas uma parte dele. Mesmo diante essas limitações, esta seção tem por objetivo apresentar os conceitos de Terceiro Setor existentes na literatura, frente à reconhecida importância em restringir campos conceituais em trabalhos acadêmicos que, afinal, tornam a pesquisa científica possível. Em seguida, pretendo construir um conceito próprio que será utilizado como limite oficial do meu campo de pesquisa.

É notável a dificuldade para conceituar o Terceiro Setor. Para Landim (1993), isso se deve ao pouco interesse que o mesmo possuía de se auto-definir. Este desinteresse surge pela afirmação de que uma identidade particular ao Terceiro Setor não se constituía uma questão, mas uma anti-questão, já que a existência do Terceiro Setor não era um fim em si mesmo, mas um fim em benefício do outro (LANDIM, 1993).

Com o crescimento do setor (tanto em quantidade quanto em legitimidade), as definições se fizeram necessárias a fim de melhor explicar o fenômeno. Para facilitar a compreensão, o conceito será pormenorizado nas diversas áreas de observação do Terceiro Setor para que, assim, possa ser alcançada uma definição operacional que satisfaça os objetivos deste trabalho.

Em termos **jurídicos**, o Terceiro Setor é formado por organizações da sociedade civil – pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos. “Sem fins econômicos” significa “não remuneração dos dirigentes; não distribuição dos lucros a qualquer título; aplicação integral dos recursos na manutenção e desenvolvimento dos objetivos sociais; (...)” (BARBOSA, 2003b, p. 10).

Contudo, há um descompasso entre o fenômeno do Terceiro Setor e o arcabouço jurídico no qual ele se insere no Brasil (BARBOSA, 2003b). A publicação da Lei das OSCIP tentou diminuir esse fosso, mas gerou outras contradições ainda mais fundamentais (PIRES, 2006; Mendes, 1999) a serem detalhadas em seções subseqüentes. Enfim, do ponto de vista jurídico, há um fosso entre práxis e legislação o que torna a definição jurídica de Terceiro Setor simplista e tendenciosa.

Em termos de **público**, para Fernandes (2002), o Terceiro Setor é um conjunto de iniciativas da sociedade voltadas à produção do bem público, apesar de serem iniciativas privadas. Dessa forma, o público seria “as maiorias atendidas pelo estado”. Skocpol (1996), por outro lado, define o Terceiro Setor como formação de grupos voluntários que nascem de baixo para cima e que espontaneamente se associam para as coisas que desinteressam ao governo e às empresas privadas. Neste sentido, o público seria as minorias não atendidas pelo estado.

Em termos **políticos**, o Terceiro Setor é entendido como “micro-organismos do processo democrático, referências, lugares de inovação e criação de novos processos” (DE SOUZA, 1992, *apud* LANDIM, 1993, p. 15). Referente a **objetivos** institucionais, o Terceiro Setor é entendido como “canais de participação das classes médias na esfera pública, exercendo funções de tradução e rearticulação dos interesses e demandas dos setores populares” (OLIVEIRA NETO, 1992 p. 151).

Diante da perspectiva da Teoria Crítica, Montañó (2003) acredita que essa confusão conceitual tem o sentido de encobrir a realidade de que o Terceiro Setor é uma idéia fomentada no seio do capitalismo para aprofundar o neoliberalismo.

Em contraponto, Silva (2003) sugere que as organizações do Terceiro Setor reflitam e criem um conceito que seja útil para seu dia-a-dia, já que ainda não há consenso

sobre ele. O autor constrói esse pensamento a partir do isolamento de algumas características do primeiro, segundo e Terceiro Setor e argumenta que nenhuma organização é pura e por isso pode apresentar características de outras em algum momento de sua atuação. Enfim, Silva (SILVA, 2003) sugere o uso criativo, honesto, crítico e regular do conceito do Terceiro Setor, mas não um único.

Esta reflexão é típica de conceitos em construção e é coerente com o momento epistemológico em que o conceito se encontra. Não seriam os conceitos, afinal, escolhas que fazem sentido em algum momento?

As Nações Unidas (2000) também se preocupou em conceituar o Terceiro Setor: é formado por (a) organizações que (b) são sem fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado para seus donos ou controladores; (c) são institucionalmente separadas do governo, (d) são auto-geridas; e (e) não-compulsórias.

Cada conceito apontado é definido no documento:

(a) Organização: entidade com algum grau de estrutura organizacional interna, persistência nas metas, estrutura e atividades; (...) possui limites organizacionais bem definidos ou um estatuto de criação legal. (b) Sem Fins Lucrativos: não existem primordialmente para gerar lucros e não são dirigidas por metas e considerações comerciais. (...) Elas podem acumular excedentes num certo ano, mas ele deve ser investido de volta na missão básica dessa instituição, não sendo distribuído para os donos, fundadores, membros ou seus conselheiros. (c) Institucionalmente separada do governo: a organização não é parte do aparato governamental e não exerce autoridade governamental em seu benefício. (...) A organização pode receber recursos financeiros do governo e pode ter servidores públicos em seu conselho. (...) Contudo, deve ter autonomia na administração; (d) Auto-gerida: a organização é capaz de controlar suas próprias atividades e não está sob o controle efetivo de qualquer outra entidade. (...) Na verdade, nenhuma organização é totalmente independente. No entanto, para ser considerada como auto-gerida, a organização deve controlar sua administração e operações numa extensão significativa, ter uma regulamentação interna de governança e desfrutar de um grau significativo de autonomia. (e) Não compulsório: Significa que a filiação, contribuição de tempo e dinheiro não é requerida ou obrigatória por lei e nem fazem parte da condição de cidadania. (NAÇÕES UNIDAS, 2000, p. 1, 2)

A definição das Nações Unidas é teoricamente bem construída. Contudo, deixa de fora os movimentos de luta classistas, nem sempre bem estruturados organizacionalmente.

Como anunciado a princípio, o conceito de Terceiro Setor é tão diverso frente aos objetivos que cada autor ou instituição desejam cumprir, que não há definição que não seja simplificadora ou exclua parte das organizações que o compõe. Deste modo, só cabe a afirmação de que o Terceiro Setor é uma “colcha” de conceitos que está sendo “tecida”;

certamente o amadurecimento dos estudos sobre o Terceiro Setor poderá oferecer um solo mais firme onde o pesquisador poderá se fundamentar, mas até este momento ser alcançado, é necessário ousar uma definição própria que me permita desenvolver o estudo proposto.

Em um exercício de reflexividade, é importante declarar que a definição a ser apresentada por mim se baseia nos principais conceitos discutidos nesta seção, na minha percepção de pesquisadora e na minha convivência profissional no Terceiro Setor.

Enfim, considerarei para efeitos deste estudo, que 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.**

Longe de ter um conceito definitivo, este é um conceito operacional que guiará a pesquisa desenvolvida, além de introduzir aos motivos de surgimento do Terceiro Setor.

2.1.2 O Despontar do Terceiro Setor

O objetivo dessa seção é apresentar as principais correntes teóricas que explicam o surgimento do Terceiro Setor, tanto quanto construto teórico, mas também como produto dos movimentos da sociedade.

A idéia básica de beneficência que ronda o Terceiro Setor é antiga, mas o termo da forma como é amplamente conhecido “Terceiro Setor” é anglo-saxão. A expressão é uma tradução de “*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).

Neste sentido, os conceitos surgidos a partir do nome “Terceiro Setor” estão de certo modo mergulhados na cultura anglo-saxônica americana que nomeou dessa forma o nascimento das organizações privadas, mas sem fins de lucro (ou ‘*nonprofit organizations*’, quase um sinônimo de Terceiro Setor na academia americana). Conforme Landim (1993, *apud* MONTAÑO, 2003) destaca: o Terceiro Setor tem “nacionalidade clara (...) É de procedência norte-americana, contexto onde associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal”.

Apesar da evidente identidade, estudiosos do Terceiro Setor não convergem quando se trata das motivações do seu surgimento. Em cada razão proclamada pelos autores é

possível perceber pontos de vistas e pressupostos diferentes. Defini, para facilitar o entendimento, três classes de motivos para o surgimento do Terceiro Setor (expressos em frases): 1) Resposta da Sociedade Civil aos Problemas Sociais; 2) Ruptura da Sociedade com as Antigas Organizações Sociais; 3) Produto da Transformação do Capital.

A primeira classe é composta por autores que argumentam que o Terceiro Setor surgiu como resposta da sociedade civil aos problemas sociais. Esta idéia é quase um senso comum e por isso a maior parte dos autores que tratam sobre o Terceiro Setor utiliza esse motivo como pressuposto da sua existência. O principal autor desse conjunto de argumentos é Fernandes, citado amplamente na literatura sobre o Terceiro Setor no Brasil por meio do seu livro 'Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina' (FERNANDES, 1994).

Para Fernandes (1994) todas as dificuldades enfrentadas pela América Latina muitas vezes soaram como ausência de possibilidade e força para ela cuidar de seus próprios problemas. O desenvolvimento do Terceiro Setor nesta região foi como uma resposta a essa idéia e mostrou viabilidade de soluções a problemas sociais. A repressão política e a ditadura, neste argumento, fizeram surgir as organizações de luta pelos Direitos Humanos e de trabalhos em comunidades, além, dos Movimentos Sociais (FERNANDES, 1994), primeiros embriões do Terceiro Setor. Estes embriões foram se desenvolvendo e organizações com uma postura crítica em relação ao estado e ao mercado foram se institucionalizando.

A segunda classe de motivos foi construída por autores que acreditam que o Terceiro Setor surgiu como uma ruptura da sociedade com suas antigas organizações sociais. Marteleto e Ribeiro (2001) argumentam que as organizações do Terceiro Setor se tornaram atraentes porque eram uma resposta alternativa aos mecanismos de ajuda tradicionais (igreja, partidos de esquerda, universidades), com a vantagem de não serem tão perseguidas pela ditadura. Andion (2001) concorda. Segundo este entendimento, as soluções antigas (como o marxismo, o anarquismo, a radical democracia e o liberalismo ortodoxo) perderam sua capacidade de mobilizar a sociedade, que passou a observar o discurso da sociedade civil organizada (o Terceiro Setor) como uma nova esperança.

Por fim, a última classe de motivos para o surgimento do Terceiro Setor é que ele é um produto da transformação do capital no século XX, e, como consequência, subproduto e ferramenta do liberalismo e neoliberalismo. Montañó (2003) é o principal autor que argumenta o surgimento do Terceiro Setor como uma ferramenta forjada pelos "intelectuais orgânicos no capital" (MONTAÑO, 2003, p. 53) para servir aos interesses burgueses de não tratar dos problemas sociais dentro das esferas políticas e econômicas que dominavam (primeiro e segundo setor respectivamente). Além disso, o autor expõe debilidades na

construção teórica do Terceiro Setor que inviabilizariam sua existência:

“[...] o termo ‘Terceiro Setor’ não reúne um mínimo consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características. Tal dissenso é clara expressão de um conceito ideológico que não dimana da realidade social, mas tem como ponto de partida elementos formais e uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico. Sem a realidade como interlocutora, como referência, acaba-se por ter diversos conceitos diferentes.” (MONTAÑO, 2003, p. 58-59).

É perceptível que as duas primeiras classes de argumento não são excludentes. Por isso, grande parte dos autores que discutem o surgimento do Terceiro Setor se baseiam nestas classes de motivo. No entanto, a terceira classe, baseada na Teoria Crítica, não se aproxima das duas primeiras e não influencia estudos de forma extensa. Apesar da forte argumentação sobre as razões ideológicas escusas que gerou e causou o crescimento do Terceiro Setor, não se pode afirmar que todos os fundadores de organizações deste tipo serviam a estes interesses, já que desconsidera frontalmente todos os ideais altruístas legítimos que podem existir por trás da fundação dessas organizações.

Por outro lado, esta posição não pode ser facilmente 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 passar do tempo, se tornaram suscetíveis à influência dos interesses ideológicos prevaletentes dos setores de maior mando e influência.

Notavelmente essas discussões não apontam evidências firmes para explicar plenamente 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 uma ruptura da sociedade com as antigas organizações sociais; ou mesmo um produto da transformação do capital.

Contudo, por ser um fenômeno de cunho 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 pode ter surgido a partir de diferentes motivações, próximas das que foram apresentadas nesta seção.

2.1.3 Eis a questão: Ser ou não ser Terceiro Setor?

O Terceiro Setor é composto por diferentes tipos de organizações – tanto em sua dimensão jurídica, quanto em seus objetivos e formatos organizacionais. Nesta seção serão

apresentados os principais exemplares do Terceiro Setor, destacando aqueles que forem mais representativos no Brasil e, conseqüentemente, nesta pesquisa.

O Terceiro Setor é formado por todas as organizações que se qualificam dentro do conceito definido na seção 2.1.1. São 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 outras menos freqüentes no Brasil (MONTAÑO, 2003; FERNANDES, 1994). Nos parágrafos seguintes estarei detalhando as características das organizações que se destacam no Terceiro Setor, tanto pela quantidade quanto pela legitimidade alcançada frente à sociedade.

Os movimentos sociais, segundo Gohn (1997 *apud* GLOSS E PRUDÊNCIO, 2004) são organizações com ações sócio-políticas construídas por atores coletivos de diferentes classes sociais, numa conjuntura específica de relações de força na sociedade civil. No Brasil, os exemplares mais conhecidos são os Movimentos Sem Terra e dos Sem Teto. Os Movimentos Sociais nem sempre são institucionalizados e têm forte caráter reivindicatório (diante do estado e da sociedade) em temas específicos que unem as pessoas em torno de uma causa.

Os organismos ou agências multilaterais foram entidades criadas após a Segunda Guerra Mundial para institucionalizar os mecanismos de apoio (e controle, de forma subliminar) entre os Estados no Mundo. O primeiro a ser criado, em 1945, foi o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), conhecido no Brasil como Banco Mundial; seu principal objetivo era realizar empréstimos financeiros aos países com taxas comerciais. O Banco Interamericano de Desenvolvimento – (BID) foi fundado em 1959 com o mesmo objetivo do BIRD, mas com foco nos países da América e Caribe. A própria Nações Unidas (ONU) é considerada Organismo Multilateral e fomentou a criação dos outros dois citados. Estas organizações não têm fins de lucros e seu papel atual no Terceiro Setor é financiar projetos dos outros membros do setor.

As fundações privadas foram instituídas pelo Artigo 62 do Código Civil Brasileiro (*apud* BARBOSA E OLIVEIRA, 2003) que define: “Para criar uma fundação, far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que destina e declarando, se quiser, a maneira de administrá-lo.” (*apud* BARBOSA E OLIVEIRA, 2003, p. 15) Em seu parágrafo único a Lei define: “A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.” (*apud* BARBOSA E OLIVEIRA, 2003)

As fundações privadas são pessoas jurídicas que constituem patrimônio por meio de doação de bens livres dos seus instituidores. Geralmente são administradas por um conselho curador na busca do cumprimento de finalidades específicas estipuladas pelo seu instituidor; seu principal diferencial frente ao Terceiro Setor é que o investimento do patrimônio previamente constituído garante a sua sustentabilidade.

As fundações são atores importantes do Terceiro Setor na atualidade, pois financiam outras entidades do setor. No Brasil, as principais entidades se uniram em torno do GIFE – Grupo de Instituições, Fundações e Empresas que praticam investimento social privado por meio de financiamento de projetos sociais, culturais e ambientais de forma planejada e sistemática (GIFE, 2008)

Por fim, as organizações não-governamentais compõem o Terceiro Setor; em verdade são os membros mais conhecidos dentre aqueles que o formam e tema de grande parte dos estudos realizados sobre o Terceiro Setor. Por isso, merecem um maior detalhamento sobre suas características.

A expressão “ONG” se fortaleceu como nomenclatura de certo tipo de instituição a partir da década de oitenta (FERNANDES, 1994) e atualmente são as evidências mais concretas da institucionalização do conceito “Terceiro Setor”. Têm por características, além das citadas no conceito apresentado na seção 2.1.1:

- Quando encerradas as atividades, seu patrimônio deve ser repassado para outra instituição de mesma finalidade;
- Quando comparadas com o estado, têm finalidades similares;
- Possuem visão estratégica voltada para atender demandas não satisfeitas pelo mercado e estado (conforme item anterior);

As ONG surgiram como uma extensão do primeiro e segundo setores: nasceram e se difundiram para oferecer um serviço que não era prestado pelo estado ou empresas privadas (FERNANDES, 1994; TENÓRIO, 2003). Elas se legitimaram na sociedade brasileira quando mostram agilidade e desburocratização na prestação de serviços (FERNANDES, 1994); ratificam, portanto, num campo de atuação próprio, processos organizacionais menos regulamentados, sem compromisso com os jogos políticos que buscam outras fontes de legitimidade e sem representar diretamente nenhum público específico (como os movimentos sociais). A causa principal das ONG é a prestação de serviço e nisso foca suas forças institucionais.

Esse foco na prestação de serviço foi fortalecido pelo instrumento de financiamento nomeado “projeto” utilizado pelas Agências Multilaterais (FERNANDES,

1994, p.67). O projeto tem aspectos pragmáticos que tiveram que ser refletidos na prática das ONG: quantidade definida de atendimentos, custo para atuação, cronograma físico e financeiro, ou seja, especificidades objetivas a serem cumpridas num certo espaço, tempo e orçamento.

Esse contato com o que Fernandes (1994) chamou de ‘lógica pragmática’ fomentou a mudança na cultura institucional das ONG e principalmente dos seus representantes (em sua maioria ativistas advindos dos Movimento Sociais e voluntários), tema que será tratado com mais profundidade na seção 2.2.

Contudo, é importante destacar que esta diversidade de instituições que compõe o Terceiro Setor não é um assunto encerrado. Montañó (2003) questiona:

“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), aprofunda 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. O conceito de Terceiro Setor está sendo tecido e conseqüentemente ser ou não ser Terceiro Setor ainda é uma questão aberta.

Para cumprir os objetivos propostos nesse estudo e nesta seção, em resumo, considero que as principais organizações no Terceiro Setor do Brasil são os Movimentos Sociais, as Fundações Privadas, os Organismos Multilaterais e as Organizações Não-Governamentais. Mais uma vez, é importante destacar que não defendo esta lista como uma realidade fechada, mas como uma opção que visa ao cumprimento de objetivos operacionais especificados neste trabalho.

Além desses fins, estas organizações têm atuação de destaque no Terceiro Setor frente à sociedade porque são mais independentes do mercado e do estado ou porque beneficiam grupos de pessoas fora de suas fronteira organizacionais; isso não pode ser afirmado pelas organizações excluídas, como por exemplo, clubes sociais, esportivos ou recreativos, instituições religiosas ou educacionais, casas de saúde e sindicatos.

2.1.4 Expansão do Terceiro Setor

Nas décadas de 80 e 90 o número de organizações do Terceiro Setor cresceu geometricamente. Pesquisa do IBGE (2002) mostrou que neste período foram fundadas 73% das 275 mil organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil em 2002. Nesta seção serão apresentados os principais motivos que levaram a um grande crescimento do Terceiro Setor no Brasil neste período e, conseqüentemente, as razões da grande importância que ele possui na atualidade na sociedade brasileira.

Na literatura estudada, cinco razões recebem o crédito pelo crescimento do Terceiro Setor no Brasil: 1) Publicação da Constituição Federal de 1988; 2) Crise do Estado Brasileiro; 3) Fortalecimento e aprofundamento das Reformas Neoliberais; 4) Formalização de um ambiente legal; 5) O Crescimento do Financiamento das Instituições. A seguir, apresentarei os principais argumentos que justificam estes fatores como indutores do crescimento do Terceiro Setor no Brasil.

A publicação da Constituição Federal no final da década de 80 foi um marco na expansão do Terceiro Setor, pois pela primeira vez as organizações do Terceiro Setor encontraram apoio legal para se organizarem, “sem temerem ser censuradas, fechadas e vigiadas, como eram vulneráveis no tempo da ditadura militar” (CARAVELA, 2000, p. 50-51)⁹. Isso significou reconhecimento político-institucional, mas principalmente liberdade de atuação. Outra razão da Constituição Federal ser um marco para o crescimento do Terceiro Setor foi a inédita garantia de serviços sociais mínimos que deveriam ser prestados pelo Estado. “Pelo menos em tese, nenhuma outra constituição brasileira o social foi tão privilegiado” (CARAVELAS, 2000, p. 52); direitos, como saúde universal, seguro-desemprego, adicional de férias, 44 horas de trabalho semanal e 13º salário para aposentados são exemplos das garantias sociais regulamentadas pela constituição e que faziam parte das principais reivindicações das organizações do Terceiro Setor à época.

A publicação da Constituição Federal em 1988, no entanto, garantiu direito, mas não acesso da população aos serviços públicos. Junte-se a esse fator a crise econômica da década de 80 que

“[...] reduziu a taxa de crescimento dos países centrais à metade do que foram nos vinte anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, levou os

⁹ Para maiores detalhes, vide Constituição Federal de 1988, capítulo XVII, XVIII e XIX

países em desenvolvimento a terem sua renda por habitante estagnada por 15 anos, (...) esta Grande Crise teve como causa fundamental a crise do Estado - uma crise fiscal do Estado, uma crise do modo de intervenção do Estado no econômico e no social, e uma crise da forma burocrática de administrar o Estado (...).” (PEREIRA, 1997, p. 9)

A pobreza se expandiu com a crise do Estado e as organizações do Terceiro Setor foram apontadas como parceiras naturais para minimizá-la (FERNANDES, 1994; SALAMON, 1995 *apud* TAVARES, 2000). Este fato inaugurou o terceiro motivo da expansão do Terceiro Setor: o Fortalecimento e Aprofundamento das Reformas Neoliberais.

As reformas Neoliberais foram um conjunto de medidas administrativas, econômicas e ideológicas fundamentadas num texto do economista John Williamson (GTN, 2003; LOPES,1994). Elas são mais conhecidas como “Consenso de Washington” e pretendiam ser uma resposta do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos à crise social e econômica que se alastrava na América Latina (LOPES,1994). A reunião ocorreu em Novembro de 1989 e a partir de então a adoção das medidas Neoliberais pelos países foi uma condição obrigatória para recebimento de ajuda financeira dos Organismos Multilaterais aos países.

As medidas do Consenso de Washington foram (GTN, 2003): 1) Disciplina Fiscal; 2) Redirecionamento do gasto público para áreas prioritárias de alto impacto econômico; 3) Reforma Tributária; 4) Liberalização das Taxas de Juros; 5) Adoção de Taxa de Câmbio competitiva; 6) Liberalização do Mercado; 7) Liberar o fluxo de investimentos internacionais; 8) Privatização dos serviços públicos; 9) Desregulamentação das barreiras de entrada e saída de recursos; 10) Assegurar direitos de propriedade.

A adoção dessas medidas iniciou-se no Brasil a partir de meados da década de 90, com a publicação da Reforma do Estado. Dentre outras conseqüências, a implantação das políticas Neoliberais flexibilizou as relações de trabalho, afastou o estado das suas responsabilidades sociais e da regulamentação da relação entre capital e trabalho (MONTAÑO, 2003). As políticas sociais no neoliberalismo “passa a ser pensada de modo residual, apenas para complementar o que não se conseguiu via mercado” (SCHONS, 1995, p. 8) e que o estado, por incompetência, também não conseguiu resolver. Garantias sociais conquistadas na publicação da Constituição Federal enfraqueceram porque serviços não exclusivos como os de educação, saúde, serviços culturais e de pesquisa científica, antes vistos como direitos do cidadão mantidos pelo estado, foram terceirizados, pois poderiam ser oferecidos pelo Setor Privado e pelo Setor Público não-estatal, o Terceiro Setor

(PEREIRA,1998).

Ou seja, dentro do estado neoliberal brasileiro, as políticas sociais tenderam a ser terceirizadas. Como resultado, a sociedade civil organizada (representada pelas organizações do Terceiro Setor e principalmente pelas ONG) assumiu a responsabilidade pela ação social no Brasil. Isso fez com que a quantidade de organizações aumentasse vertiginosamente na década de 90 – 50% das 275 mil organizações do Terceiro Setor em funcionamento em 2002 foram fundadas na década de 90 (IBGE, 2002).

O quarto motivo que desencadeou o crescimento do Terceiro Setor foi inaugurado em 1999 com a decretação da Lei 9.790 que criou a qualificação de OSCIP para as organizações da sociedade civil no Brasil. Essa Lei foi um marco para o Terceiro Setor brasileiro, pois, pela primeira vez, uma ampla gama de instituições pode ter acesso à recursos públicos de forma desburocratizada (FERRAREZI, 2002).

A Lei das OSCIP, conhecida como a Lei do Terceiro Setor, ampliou o acesso aos fundos públicos que financiavam os serviços não exclusivos do estado e, assim, possibilitava a operação dos mesmos pelas organizações do Terceiro Setor. É importante destacar que a Lei das OSCIP regulamentou *um* tipo de qualificação para organizações não governamentais, não a primeira. Ela apenas teve objetivos diferentes dos dois tipos anteriores de qualificação existentes (Filantrópicas e de Assistência Social respectivamente as Leis N° 8742 de 07 Dezembro de 1993 e N° 91 de 21 de Agosto de 1935¹⁰) que eram de difícil acesso a grande parte das organizações do Terceiro Setor (FERRAREZI, 2002) e ofereciam isenções fiscais relevantes.

A lei das OSCIP “democratizou” o acesso às qualificações e, dessa forma, o acesso pelas organizações do Terceiro Setor aos recursos públicos. Isso as fortaleceu financeiramente, disseminou seu conceito e a ação de suas organizações.

O crescimento do financiamento das organizações do Terceiro Setor, principalmente as ONG, não se deu apenas pelas vias públicas. Organismos multilaterais tiveram um papel preponderante no repasse de recursos para projetos desenvolvidos por organismos multilaterais (FERREIRA, 2005), assim como as Fundações, conforme discutido anteriormente. O GIFE estima que suas entidades filiadas invista cerca de US\$450 milhões anuais em programas sociais diretos ou em parceria com outras ONG (SCHOMMER, 2000).

O crescimento do Terceiro Setor no Brasil, como consequência da cinco razões

¹⁰ As qualificações de Fins Filantrópicos e Assistência Social eram e ainda são de difícil acesso para a maior parte das organizações não governamentais, o que dificultava acesso às linhas governamentais de recursos para implementação de projetos sociais e restringia a ação do estado através das organizações do Terceiro Setor.

apresentadas, fez com que uma promessa fosse formulada: o Terceiro Setor poderia ser *a resposta* aos problemas sociais no Brasil (FALCONER, 1999).

Contudo, para um setor que nasce e se desenvolve diante de tanta expectativa, as organizações do Terceiro Setor padecem de preparação para responder aos desafios diante das deficiências de gestão que se apresentam (FALCONER, 1999). Com isto, anunciamos o tema da próxima seção: a gestão no Terceiro Setor.

1.1 Gestão do Terceiro Setor: início e fim da promessa

“Constata-se que, embora o Terceiro Setor esteja sendo alçado a uma posição de primeira grandeza, como “manifestação” da sociedade civil e parceiro obrigatório do Estado na concepção e implementação de políticas públicas, a realidade deste setor, quanto ao seu grau de estruturação e capacidade de mobilização, ainda está muito aquém da necessária para que cumpra os papéis para os quais está sendo convocado, seja por características políticas e culturais brasileiras, como a alegada “falta de tradição associativa”, seja por deficiências na gestão destas organizações” (FALCONER, 1999, p. 7, grifo meu)

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, na época, já estava preocupada com o bom uso dos fundos que repassara aos centros de caridade (DINIZ, 2000, p. 57-59). Desde então, muito se tem discutido sobre a gestão “Terceiro Setor”.

No Brasil começou a existir a preocupação para os resultados atingidos por meio dos projetos implantados pelas ONG a partir da década de 80, (FALCONER, 1999). Anteriormente a esse período as principais referências na gestão das ONG, segundo Tenório (1999), eram o bem da sociedade (de forma geral) ou da comunidade atendida (especificamente).

Nesta seção, apresentarei a literatura acadêmica sobre o tema e mostrarei que na atualidade existem duas linhas de pensamento que dominam as discussões: Seria o Terceiro Setor um novo campo para aplicação da Ciência Administrativa existente **ou** uma nova Ciência Administrativa deve ser desenvolvida para o setor?

O debate sobre a gestão do Terceiro Setor iniciou a partir da década de noventa, com a expansão e crescimento das organizações do Terceiro Setor; nesta época evidenciaram-se as deficiências de sua gestão organizacional.

“[...] as organizações não lucrativas estão, é evidente, ainda dedicadas a ‘fazer o bem’. Mas também já verificaram que as boas intenções não podem substituir a gestão e a liderança, a responsabilidade, o desempenho e os resultados. Estes requerem a gestão e isso, por sua vez, começa com a missão das organizações das organizações” (DRUCKER, 1998)

A deficiência de gestão de organizações do Terceiro Setor acarretou o que se chamou ciclo vicioso de gestão (Figura 1). Enquanto o ciclo “girava”, o Terceiro Setor

cresceu e assumiu responsabilidades além de suas capacidades instaladas e/ou da sua missão (DINIZ, 2000). Como consequência, os financiadores privados, estatais e multilaterais passaram a requerer das organizações do Terceiro Setor mais eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento de seus objetivos apresentados nos projetos que custeiam sua estrutura (DINIZ, 2000)

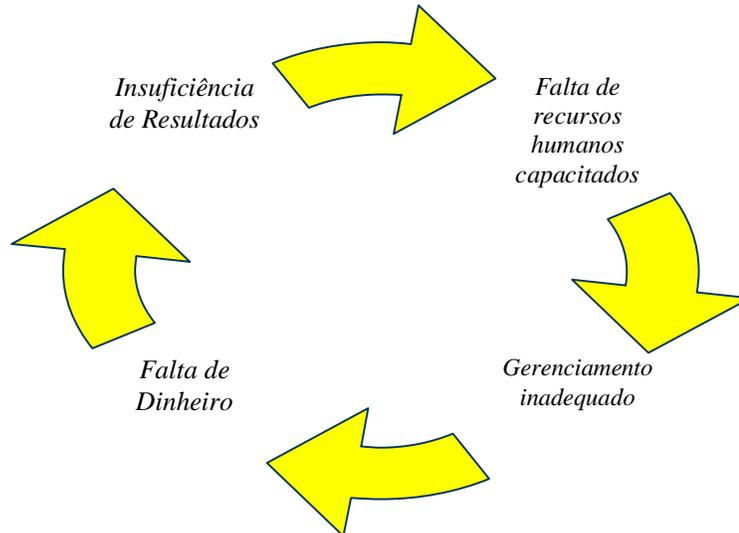


Figura 1 – Ciclo Vicioso de Gestão

Fonte: Fernandes (1999)

Adiciona-se a este fato a mudança do fluxo internacional de recursos, que preferiu a América Latina em benefício da Ásia e África; isso tornou escassos os recursos que financiavam as ONG no Brasil (CARVALHO, 1999; DINIZ, 2000). Desde então, passou a existir concorrência entre os projetos do Terceiro Setor brasileiro; um dos requisitos avaliados era a capacidade de acompanhar a prestação de contas dos recursos repassados (FERNANDES, 1994).

Neste momento Peter Drucker, famoso autor 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), afinaram o discurso e a gestão empresarial aplicada ao Terceiro Setor foi idealizada como capaz de operar milagres ou ainda de garantir, de forma segura, o cumprimento de sua missão.

Esse foi um movimento esperado. O modelo de gestão do primeiro e segundo setor, inevitavelmente, eram as referências conceituais do Terceiro Setor. 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 (CARVALHO, 1999).

Para sobreviverem, muitas organizações do Terceiro Setor reviram seus padrões de gestão e o discurso empresarial inundou o campo enfatizando temas como “resultado”, “produtividade”, “eficiência” e “eficácia” (CARVALHO, 1999; DINIZ, 2000; FALCONER, 1999).

Diniz (2000) pesquisou esse fenômeno tendo como campo de estudo as ONG Internacionais com sede ou representação na região metropolitana do Recife. Ele observou que estas organizações sofreram ajustes organizacionais severos que mudaram a lógica de sua gestão para se adaptarem a técnicas administrativas empresariais predominantes, deixando de lado, inclusive, suas características institucionais originais.

Apesar das evidentes vantagens, não se pode afirmar que esse foi um movimento fácil; com dificuldade os “dirigentes e líderes de antigas e politizadas ONG – majoritariamente identificadas com a esquerda política” (FALCONER, 1999 p. 10) aceitaram a idéia de administrar suas organizações como empresa privada ou pública.

Este processo de “adaptação gerencial” pelos quais os líderes do Terceiro Setor tiveram que passar foi um corte profundo na sua cultura institucional. Antes da década de 80 os dirigentes do Terceiro Setor nem chegavam a utilizar a palavra “gerenciamento” para nomear sua administração, pois se constituía um termo impregnado de elementos ideológicos do setor público e privado, historicamente criticados pelo Terceiro Setor (FALCONER, 1999).

Este processo ‘doloroso’ de aproximação das organizações do Terceiro Setor com a lógica gerencial típica do setor privado 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).

Diante das motivações fundamentais para a existência do Terceiro Setor, suas organizações deveriam ser estudadas e planejadas a partir de uma abordagem emancipatória do indivíduo cidadão, e não a partir de uma abordagem mercadológica de consumidores, clientes e metas que descaracterizam a personalidade das organizações (TENÓRIO, 1999), apesar dos benefícios de curto prazo que a gestão empresarial pode proporcionar às organizações do Terceiro Setor.

“É fato que há muito a ser aperfeiçoado na gestão das organizações sem fins lucrativos. Melhorias de gestão podem levar à resultados surpreendentes no curto prazo, em termos de eficiência no emprego dos recursos organizacionais e de eficácia nos resultados; talvez haja mesmo mais espaço para um rápido desenvolvimento do setor investindo na sua competência gerencial do que através de qualquer outro tipo de intervenção. Entretanto,

não se deve cair no erro de interpretar esta realidade, onde resta tudo por fazer no campo de gestão, como um indício de que a Administração é capaz de solucionar todos os problemas, ou mesmo os principais problemas do Terceiro Setor” (FALCONER, 1999, p. 11).

Ante a influência da gestão empresarial no Terceiro Setor, é latente a preocupação dos estudos correntes com a *adaptação* da Ciência Administrativa para o Terceiro Setor, como exemplos os de Durão (1995); Scherer-Warren (1995); Tenório (1997;1999); Diniz (2000); Carvalho (1997;1999); Falconer (1999); Andion (2001); Barros (2002). De forma geral todos propagam que a gestão do Terceiro Setor deve ser pensada com o cuidado de *adaptações* coerentes com sua realidade organizacional e institucional.

Um exemplo é o entendimento oferecido por Tenório (1997) sobre as funções clássicas da Teoria da Administração. Segundo o autor elas precisam ser encontradas no desenho da gestão de organizações do Terceiro Setor, como forma de garantir eficiência, eficácia e efetividade de sua atuação. Contudo, as funções devem ser entendidas e executadas numa “perspectiva dialógica, comunicativa, na qual suas ações devem ser implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais (...)” (TENÓRIO, 1997, p. 30).

O exercício sugerido de *adaptação* ou *ajustamento* da gestão empresarial ao Terceiro Setor parece simples e desprezioso, mas não é. Para realizá-lo, é necessário perceber as especificidades das realidades organizacionais dos três setores e então diferenciar conhecimentos, habilidades, atitudes, demandas e valores que influenciam a Gestão. Portanto, o exercício de “*adaptação*” é complexo.

Esta dificuldade é revelada em duas evidências: 1) a superficialidade de algumas sugestões sobre como operacionalizar a “*adaptação*” da gestão e 2) a inabilidade de percepção e descrição dos diferenciais entre as realidades organizacionais.

No entanto é importante alertar que a superficialidade e inabilidade de aprofundar as sugestões de *adaptação* pode 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 dos métodos de *adaptação* pode representar o entendimento da necessidade de uma nova Ciência Administrativa que deve ser desenvolvido 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 brasileiro que clama pela aplicação dos conceitos de Gestão Social no Terceiro Setor, explicitamente se baseia em fundamentos epistemológicos que contrapõe a Gestão Estratégica, típica do segundo setor; ele argumenta de forma clara sobre a operacionalização dos fundamentos da Gestão Social e seus benefícios perante as especificidades do Terceiro Setor.

Não obstante, outros autores, como Drucker (1998), O’Neil *et al* (1998), Hudson (1999) e Smith (1994) entendem o Terceiro Setor como um novo campo para aplicação da Ciência Administrativa empresarial; explicam, sem maiores detalhes, sobre as adaptações necessárias para a gestão do Terceiro Setor, e não aprofundam o debate quando se trata de como operacionalizá-lo.

Na arena de influência das pessoas que decidem sobre práticas de gestão no Terceiro Setor lutam essas duas correntes. Não há vencedores ou perdedores, mas indícios demonstram que a racionalidade instrumental das Ciências Administrativas tem certa vantagem; isso significa que as teorias que entendem o campo de gestão do Terceiro Setor como um campo de aplicação de uma **nova** Ciência Administrativa **não** está prevalecendo.

“As ONG são como as micros e pequenas empresas no Brasil. Enfrentam dilemas diários, como a falta de recursos, precisam suprir as emergências, apagar incêndios. Mas, por outro lado, têm impacto econômico e social enorme no dia-a-dia do País” (JOÃO PAULO ALTENFELDER, *Jornal da Tarde*, 2006)

“Se hoje elas [ONG] têm todas as características de uma empresa, exceto o lucro, precisam de estrutura compatível para fortalecer a moralidade, a imparcialidade e garantir a transparência em suas ações”, defende a advogada. “Hoje, a empresa atende a 30 entidades” (ADMINISTRADORES.COM.BR, 2008).

“A seguir, você precisa de uma estratégia inovativa: uma maneira para levar a novidade até o mercado. A inovação bem-sucedida encontra um alvo de oportunidade. Alguém que é receptivo, que recebe bem as novidades, quer ter sucesso e, ao mesmo tempo, ocupa na organização uma posição de destaque suficiente para que, no caso da inovação dar certo para ele, o restante da organização diga: Bem, essa novidade deve ser boa.” (DRUCKER, 1998, p. 10).

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 ONG estão consumindo a literatura dos gurus da administração e que esse consumo muitas vezes é tardio e tem levado as ONG a adotarem práticas que muitas vezes já estão sendo criticadas pelos seus próprios criadores¹¹.

Dentro da discussão, percebo que 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, 1999); 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 solução.

2.1.5 Profissionalismo no Terceiro Setor: Afirmações e Contradições

“Para [as ONG] serem verdadeiros agentes de mudança, um fator importante que terão que incorporar ao seu trabalho se resume em uma palavra: **profissionalização**. É preciso, urgentemente, mais competência técnica em gestão de empreendimentos sociais, tanto no lado dos financiadores como no lado dos empreendedores sociais para saber por que se trabalha, como se deve trabalhar, e ser mais efetivo e eficiente na consecução dos resultados desejados.” (RAMAL, 2005)

“A profissionalização é o caminho que as organizações não-governamentais (ONG) devem seguir para se firmarem no mercado crescente do Terceiro Setor” (HAADAD, 2002)

Nas discussões sobre a gestão do Terceiro Setor há um tema correlato que aparece nas publicações: a profissionalização. Nesta seção, apresentarei o entendimento atual sobre a “profissionalização” do Setor e no que este assunto avança ou recua em relação à gestão do Terceiro Setor discutida na seção anterior. Além disso, também discutirei que o processo de demanda por transparência de prestação de contas das ONG que recebem recursos públicos tem influenciado a discussão do tema profissionalização do Terceiro Setor.

“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

¹¹ A ferramenta de Planejamento Estratégico foi desenvolvida por Mitzberg e já é alvo de suas críticas.

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 autoridade 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; pejorativamente, 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.

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização (...) assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; (...) é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.” (LODI, 1996 *apud* ULLER, 2002, p.24).

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; SIQUEIRA, FROIS E MIRANDA, 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; RIGO *et al*, 2008; ROCHA, 2002).

Um novo campo tem surgido na literatura acadêmica clamando a “profissionalização”: o Terceiro Setor. Assim como os estudos sobre empresas familiares, podemos encontrar nos estudos sobre o Terceiro Setor os temas dominantes citados no parágrafo anterior; entretanto um outro assunto aparece com frequência – a preocupação ou mesmo crítica sobre o que 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 Terceiro Setor. Nos estudos acadêmicos pesquisados a expressão “tornar mais eficiente e eficaz a gestão do Terceiro Setor” poderia ser substituída, sem qualquer dano ao entendimento, por “Profissionalizar a Gestão do Terceiro Setor”. Ou seja, em muitos aspectos a profissionalização do Terceiro Setor está sendo tratada na literatura da mesma forma como a sua gestão.

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

A ausência de menção da “adaptação” da profissionalização ao Terceiro Setor decorre devido à compreensão da palavra está diretamente relacionado a elementos da gestão estratégica. Nos estudos, artigos e sites pesquisados, não há qualquer questionamento sobre os conceitos por trás da ação ‘profissionalização’. Arrisco afirmar que este termo e seu entendimento pragmático, podem ser considerados uma caixa preta¹².

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 as 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).

É possível considerar dois marcos para a demanda por transparência – e consequentemente por profissionalização do Terceiro Setor: 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 das ONG com o Estado no período de 1999 a 2006 (BRASIL, 2007).

“Quanto vale ou é por quilo” é um filme brasileiro exibido em 2005, dirigido por Sérgio Bianchi. A película faz uma analogia entre o comércio de escravos e a exploração da miséria pelas ONG. No site oficial do filme encontrei a seguinte sinopse:

A miséria é o combustível de um novo comércio de atacado. Com nome oficial de Terceiro Setor, esse mercado – composto por empresas (ou ONG como são chamadas) – tenta preencher a ausência do estado em atividades assistencialistas, transformando as pautas sociais em verdadeiras feiras de negócios. Como em todo ramos empresarial, há corrupção. Neste, o dinheiro é público e o produto é gente. (<http://www.quantovaleoueporquilo.com.br/>, acesso em 16/11/2008)

Ramal (2005) acredita que a falta de profissionalismo das ONG culminou na exibição do filme. Segundo ela, a profissionalização das ONG e um maior preparo na escolha

¹² Referência sobre a Caixa Preta de Pandora, metáfora utilizada por Bruno Latour em seus estudos.

dos projetos a serem financiados solucionam a questão da transparência.

“[...] as organizações não governamentais nem sempre são mal intencionadas, como muitos pensam. Mas com a *falta de gestão profissional*, os recursos que recebem se esvaem em estruturas ineficientes, falta de foco, equipes inchadas, formadas por profissionais que têm mais ideologia do que capacidade técnica.” (RAMAL, 2005, grifo meu).

Neste texto se evidencia o tratamento da profissionalização como implantação de técnicas ou ferramentas de gestão, sem qualquer discussão.

Apesar de ambas as declarações serem importantes para a construção do argumento nesta seção, percebe-se nelas um conhecimento limitado ou mesmo superficial do Terceiro Setor; contudo, esta pode ser a visão que esteja influenciando a sociedade brasileira sobre o Terceiro Setor, que teve como ápice de confirmação a abertura de uma Comissão Parlamentar de Inquérito em setembro de 2007.

A CPI evidenciou falha na execução de projetos financiados por recursos públicos e também o comércio de compra e venda de qualificações para acesso de renúncias fiscais. Isso gerou um movimento por transparência e aprofundou as discussões por profissionalização das ONG. O aumento de controle para responder aos novos requerimentos por parte dos órgãos públicos, no entanto, é o que se está chamando de profissionalização nos artigos sobre o assunto.

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 utilizado para representar a racionalidade instrumental da gestão estratégica que ronda o Terceiro Setor.

2.1.6 Como Lidar com o Espectro do Mercado que Ronda o Terceiro Setor?

Esta seção tem por objetivo apresentar um contraponto à racionalidade instrumental que está sendo chamada para o Terceiro Setor. Baseada no livro de Tenório (2004) ‘Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado’, nesta parte da revisão

de literatura apresentarei uma análise interpretativa da Gestão Social como uma opção teórica que se contrapõe à Gestão Estratégica, típica do mercado.

Neste sentido é importante ressaltar que não estarei apresentando todas as discussões do autor contidas no livro – mas apenas aquelas que respondem aos objetivos da seção.

ITEM	GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO SOCIAL
<i>Agentes</i>	Econômicos	Sociais
<i>Ação</i>	Estratégica	Comunicativa
<i>Papel da linguagem</i>	Transmissão de informações	Interação Social
<i>Mediador Relações</i>	Troca de Bens	Cidadania
<i>Relações Sociais</i>	Estratégicas	Democráticas
<i>Fato Social</i>	Dado	Processo Histórico
<i>Ordem Social</i>	Estática / Ratificada	Dinâmica / Contraditória
<i>Racionalidade</i>	Instrumental	Intersubjetiva
<i>Cidadania</i>	Participativa	Deliberativa
<i>Objetivo Final</i>	Lucro	Bem Comum da Sociedade
<i>Visão</i>	Dependência	Emancipação

Quadro 1 – Gestão Estratégica Versus Gestão Social

Fonte: Própria, por adaptação de Tenório (2004)

A Gestão Social, da forma como está sendo discutida na atualidade, no âmbito das ações governamentais na implantação de políticas públicas, 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 apenas o eleitor, mas o sujeito que exerce seus direitos em favor da pessoa humana e da coletividade.

O referencial teórico que oferece os elementos epistemológicos do conceito de Gestão Social apresentado por 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). Os fatos sociais, na visão tradicional, são coisas passíveis de delimitação e quantificação e cabe ao pesquisador realizá-lo bem para que possa ser observado sem influências externas. Nesta visão, os fatos sociais não estão passíveis de mudança – isto sequer é uma preocupação do pensamento positivista aplicado à análise dos fatos sociais.

A teoria crítica, para a Escola de Frankfurt, investiga as interconexões dos fenômenos sociais dentro do contexto histórico da sociedade. Portanto, ela tem foco de atenção na ação humana, no conteúdo cognitivo dos fatos sociais, sem os reificar. Esse foco na ação humana atinge até mesmo o pesquisador que, segundo a teoria crítica, é uma das interconexões do fenômeno estudado. 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. Primeiro por não ser capaz de entender as conexões de um fenômeno social complexo; segundo por que tende a ordem social, ao “quietismo político” (TENÓRIO, 2004, p. 18) e, enfim, por estar relacionada à dominação tecnológica estacionada no mundo contemporâneo.

Sob o pano de fundo da teoria crítica, Habermas desenvolve seus estudos clamando uma razão não-instrumental, uma razão que não seja produto de uma ação estratégica (voltada apenas a alcançar resultados). Esta nova razão, comunicativa, seria alcançada via consenso por meio de uma ação voltada para o entendimento, coerente com a busca de um conhecimento reflexivo, de fenômenos sócio-político-econômicos e dinâmicos.

“O objetivo de Habermas é, portanto, desenvolver uma teoria (...) permita uma *práxis* social voltada para um conhecimento reflexivo e uma *práxis* política que questione as estruturas sócio-política-econômicas existentes” (TENÓRIO, 2004, p. 20)

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, tanto em vista que sua perspectiva de evolução é apenas técnica e não prática.

A função da linguagem na construção do mundo é destaque no conceito de racionalidade comunicativa. Isso só foi possível quando o status da linguagem se elevou de instrumento de comunicação para meio de entendimento da prática. A guinada lingüística iniciou de forma abstrata na semântica (estudo da evolução do sentido das palavras através do tempo e do espaço) e na semiótica (ciência da linguagem que opera com a articulação dos signos verbais e não-verbais, com os diversos sistemas de sinais, de linguagem e suas relações), mas um novo entendimento mostrou que “expressões lingüísticas identificam-se a si mesmas por que estão estruturadas de forma auto-referencial e comentam o sentido de aplicação do conteúdo nela expresso.” (HABERMAS, 2002)

Apesar da linguagem ser um sistema de regras fixos, há espaço para a criatividade do falante. A intenção do falante, muitas vezes, pode afastar a linguagem dos seus padrões fixos (por exemplo, a ironia); isso só pode ser resolvido pela comunicação voltada para o entendimento, que torna possível, de uma vez só, a individualização e a socialização. A intersubjetividade do entendimento é porosa e só pode obter consenso no momento do acordo (HABERMAS, 2002).

Neste sentido, o conceito de ação social de Habermas se desenvolve a partir de cinco tipologias de ação: teleológica, estratégica, normativa, dramática e comunicativa. “Elas podem ocorrer simultaneamente entre diferentes atores nos seus distintos níveis de decisão e execução” (TENÓRIO, 2004, p. 23).

Na ação teleológica o autor age por meio de alternativas de decisão que visam a realização de um propósito, um objetivo. A ação estratégica ocorre quando a ação teleológica intervém no comportamento de pelo menos um dos indivíduos envolvidos; os agentes se relacionam vendo-se como canais (abertos ou fechados) para realização de seu objetivo e por isso calculam de forma utilitarista os meios e fins de sua ação visando a maximização do seu objetivo (ou expectativa de objetivo). A ação normativa é quando o agente é influenciado por normas e valores compartilhados/acordados 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.

Habermas (2002) aponta quais condições um agir comunicativo tem que cumprir para que seja assim considerado: 1º) os atores devem expor claramente seus planos de ação de forma cooperativa, compartilhar o mundo da vida assim como ter uma mesma base de interpretação; 2º) a forma como os atores (falante e ouvinte) utilizam a linguagem deve ser favorável ao entendimento, o que significa que 3º) entendem mutuamente a ação pretendida; 4º) tomam em consideração os dissensos, 5º) negociam definições conceituais sobre o tema (reconhecem a pretensão de validade de forma subjetiva) e 6º) tem condição de resgatar essa pretensão. Em resumo, o agir comunicativo antevê um acordo obtido na comunicação.

O contraponto do agir comunicativo é o estratégico – Habermas na grande extensão de sua literatura opta por contrapor apenas os dois tipos de agir (e não mais os cinco) já que no entendimento sintético dos mesmos, o conceito de ação estratégica é uma ampliação do conceito 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 outro, “aquela no qual o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade” (TENÓRIO, 2004, p,23). É valorada de acordo com perdas e ganhos obtidos em uma ação e mescla hierarquia com poder tecno-burocrático, que pressupõe:

- a. O Estado e a Sociedade são sistemas técnicos, especializados;
- b. Os princípios dos sistemas figuram razões instrumentais, técnicas;
- c. Estas razões são proporcionadas por disciplina setoriais;
- d. Para cada problema, existe a melhor forma de resolvê-lo;
- e. A razão técnica influencia a estrutura político-institucional;
- f. A operação do sistema desenvolve-se a partir de um modelo tirado da análise de sistemas;

Nota-se que os pressupostos da tecno-burocracia são forjados a partir da teoria tradicional e, portanto, carregam em si todas as fragilidades da teoria.

A gestão estratégica é monológica – portanto autoritária e incongruente com a idéia de associação livre de indivíduos e de participação do trabalhador. Do outro lado, na gestão estatal, a gestão estratégica é antidemocrática, pois não estimula o exercício pleno da cidadania.

A Gestão Social, em contraponto à Gestão Estratégica, 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). É valorada pelo discurso racional travado entre os agentes e os acordos alcançados por meio da avaliação crítica dos argumentos.

O papel e uso da linguagem nos dois tipos de gestão discutidos resumem as distinções epistemológicas existentes e é a principal contribuição de Habermas ao entendimento de ação social: enquanto na ação estratégica a linguagem tem apenas a função de transmitir informações, na gestão social a função da linguagem é de integração social.

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

associação livre de indivíduos às idéias propostas. Na gestão estatal, a Gestão Social traduz um novo tipo de cidadania, deliberativa, diferente da participativa, conceito importante que será tratado a seguir para complementar o entendimento de Gestão Social proposto por Tenório (2004).

Para entender o conceito de cidadania deliberativa Tenório (2004, p. 28) discute a diferença entre o conceito de democracia a partir da concepção liberal e republicana, debatido também por Habermas. A democracia de acordo com a concepção liberal serve para configurar o Estado de acordo com os interesses da sociedade. Como pressuposto, o Estado se estrutura “(...) em termos de economia de mercado, de relações entre pessoas privadas e do seu trabalho social” (HABERMAS, 1995, p. 39 *apud* TENÓRIO, 2004, p.28-29). A política (meio pelo qual se reúne a vontade dos cidadãos) tem a função de impor os interesses dos cidadãos frente ao aparato do estado. Na concepção republicana a democracia é um elemento constitutivo da sociedade e a política é o “meio em que os membros de comunidades solidárias, (...), se dão conta de sua dependência recíproca” (HABERMAS, 1995, p. 39 *apud* TENÓRIO, 2004, p.28-29).

Como resultado dessas concepções diferentes do processo democrático, surge os dois tipos de cidadãos. Na concepção liberal, o cidadão é um sujeito que se relaciona com o estado orientado pelos seus interesses privados, dentro dos limites legais. Na concepção republicana, os cidadãos não apenas se orientam pelo seu interesse privado, mas se orientam pelo bem comum. Habermas (1995) entende que a concepção republicana beira a inocência, ou seja, se apresenta com um idealismo excessivo. Mas, é da análise da conjunção desses conceitos (ideais ou funcionais) que faz Habermas acrescentar às discussões mais um significado de cidadão, a partir do modelo da deliberação e da racionalidade comunicativa.

A cidadania deliberativa é uma compreensão da cidadania baseada na ação comunicativa, voltada para o entendimento; ela se apóia no debate e na forma de argumentação baseada no seu conteúdo normativo e nas pretensões de validade acordadas.

Neste ponto, Tenório (2004) utiliza todos os conceitos apresentados para explicar sua proposta de Gestão Social: ação gerencial voltada para o entendimento, alcançado por meio de um consenso obtido via argumentação, e baseada numa ação política deliberativa, na qual o cidadão participa do procedimento democrático para decidir, em diferentes instâncias e com diferentes papéis, seu destino social.

A aplicação da Gestão Social nas esferas pública e privada teria diferentes subprodutos, mas todos eles são alvos de contestação frente à diferença das racionalidades que predominam o discurso gerencial; o Terceiro Setor, entretanto, pode ser o *locus*

privilegiado de aplicação do conceito de Gestão Social, por possuir, em seu pleito fundamental, uma demanda por uma gestão mais social (TENÓRIO, 2004, p. 31).

“A origem destas organizações [Terceiro Setor] foi fundada sob uma possibilidade de coordenação de meios e fins, isto é, de ações sociais nas quais são privilegiados o processo, a maneira de alcançar os objetivos desejados, por meio de relações intersubjetivas no qual o bem comum é o mote central das relações. O desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de gestão social ao invés de estratégica a fim de neutralizar as conseqüências não desejadas do mercado.” (TENÓRIO, 2004, p. 32)

Para Tenório (2004) dois fenômenos estão levando as organizações do Terceiro Setor a se voltarem para a gestão estratégica, em vez da gestão social. Primeiro, as organizações do Terceiro Setor têm assumido papéis de entes semi-governamentais, substituindo a ação governamental; diversos motivos levam a isso, mas o principal, para Tenório, é a ação do neoliberalismo na sua ideologia de estado mínimo. Segundo, a falta de recursos financeiros fomenta a competição entre as organizações do Terceiro Setor. Isso tem levado tanto as entidades públicas quanto as privadas a requisitarem das organizações do Terceiro Setor mecanismos gerenciais nos quais se baseia sua racionalidade, na contramão do que seria os principais diferenciais do Terceiro Setor na sociedade, baseados na Gestão Social.

Por outro lado, ainda segundo Tenório, cursos e treinamentos têm sido oferecidos sob o tema de Gestão Social, mas cujos conceitos e práticas estão imersos nos conceitos da teoria tradicional, contraditório aos alicerces da Gestão Social.

O fortalecimento da racionalidade instrumental diante as organizações do Terceiro Setor deveria ser combatida em prol de uma Gestão Social no setor, não por ignorar os benefícios dos mecanismos gerenciais do primeiro e segundo setor, mas para não abrir mão da promoção da cidadania deliberativa que tem como sujeito privilegiado o ser humano – ponto que deveria ser comum às organizações privadas com fins públicos. Esta postura deveria estar mais próxima do papel que o Terceiro Setor se diz ter.

“O Terceiro Setor deve ser estudado e planejado numa perspectiva de emancipação do homem e do cidadão, e não sob o enfoque de ‘consumidor’, ‘cliente’, ‘meta’ ou ‘alvo’ a ser atingido” (TENÓRIO, 2004, p.48). Contudo, há um risco eminente do Terceiro Setor se enquadrar na racionalidade instrumental que rege a gestão estratégica.

A pergunta que Tenório (2004) oferece e que ainda não foi respondida, mesmo diante das discussões extensas sobre gestão do Terceiro Setor é: diante da Gestão Social, coerente com os fundamentos de gestão do Terceiro Setor, como conciliar teoria e prática? Para fugir da dicotomia teoria versus prática, o autor explica que a teoria deve ser a lente para

observar a práxis social, de forma que a pergunta se torna “O que, como conhecimento gerencial, estaria faltando para evitar que a administração do Terceiro Setor tenha uma concepção epistemológica que agregue, substantivamente, elementos temáticos não determinados exclusivamente pelo mercado?”.

Tenório (2004) não responde, mas oferece elementos para se fazer a leitura na prática social da gestão das organizações do Terceiro Setor. É com esta lente, da Gestão Social, que será observado a proclamada “adaptação” da Gestão do Terceiro Setor. Mesmo sabendo que o uso dessa expressão muitas vezes se trata de uma racionalidade instrumental disfarçada, não se pode negar que, na prática, é o termo utilizado extensamente pela literatura acadêmica sobre o Terceiro Setor e por isso merece atenção.

1.1 Consultoria Organizacional

As consultorias organizacionais tiveram sua gênese nos EUA e Inglaterra ainda em meados do Século XIX e início do XX, devido à expansão industrial destes países no período e a conseqüente demanda das organizações por serviços especializados como os de advogados, engenheiro e contadores (DONADONE, 2001, p. 13).

Desde então o mercado de consultoria organizacional é crescente em tamanho e importância. Por vender “conhecimento”, consultores e firmas de consultoria organizacional são contratados por organizações de diversos tipos e tamanhos para responder a desafios e oportunidades que surgem diariamente no mundo dos negócios (WEIDER, II e KASS, 2002).

O despertar do interesse acadêmico-literário por consultorias é produto do crescimento da prestação desse tipo de serviço nas organizações e da criação de um negócio multimilionário – as firmas de consultoria (DONADONE, 2001).

Esta seção tem por objetivo apresentar a atual posição da literatura acadêmica sobre consultorias organizacionais para contribuir especificamente na construção dos objetivos desse estudo, caracterizar uma organização do Terceiro Setor que realiza consultorias em outras organizações do Terceiro Setor.

Portanto, será discutido 1) o entendimento corrente sobre o que é consultor e consultoria organizacional; 2) a Consultoria de Processo; 3) os principais fatores que levaram ao surgimento das organizações de consultoria organizacional; 4) a cultura de negócios que tem influenciado os campos de conhecimento ligado à consultoria organizacional; 5) a atuação de consultorias organizacionais em ONG e 6) a atuação de consultoria organizacional

em ONG realizadas por outras ONG.

2.1.7 Sensos sobre Consultor e Consultoria Organizacional



Figura 2 – Ilustração Scott Adams

Esta seção tem como objetivo apresentar as discussões recentes sobre os caminhos nos quais os conceitos de consultor e consultoria organizacional têm trilhado – seja ele guiado pelo senso comum ou pelo “senso acadêmico”. Como ilustração inicial, uma tirinha de Scott Adams que, não por coincidência, expressa a reputação dos consultores nas organizações nos dias atuais.

Consultor e Consultoria Organizacional são expressões tão polissêmicas que chegam a ser inexatas quando utilizadas na atualidade (MOURA, 2005). “Consultor” é a qualificação de um profissional dentro de uma infinidade de áreas de conhecimento, incluindo aquelas que não são tradicionalmente entendidas como “área de conhecimento”.

[...] vendedor de cosméticos é agora “consultor de beleza” (NATURA, 2004), vendedora de planos de saúde é “consultora de convênios médicos” (HOFFMANN, 2004), corretor imobiliário é “consultor de imóveis” (TEIXEIRA, 2004), pedagogo é “consultor educacional” (SÁ, 2004), médica dermatologista é “consultora médica” (DERMATOLOGIA, 2004), pai de santo faz “consultoria cultural e espiritual africana [pela *Internet*]” (SOLA, 2004).” (MOURA, 2005, p. 20).

Na perspectiva do uso da expressão “consultor”, percebe-se que a palavra define uma forma, um método de exercer atividade profissional de forma excepcional, especializada. Não haveria sentido na troca da expressão vendedor para consultor se este último não

adicionasse valor na execução da atividade profissional que, afinal, em seu objetivo final permaneceu a mesma (vender). Contudo, isso denuncia, também, um baixo desenvolvimento teórico sobre a atividade exercida pelo consultor de forma a não a especifica diante de outras atividades mais tradicionais.

Poder-se-ia imaginar que definindo mais especificamente o campo da ação do consultor – as organizações – levaria a uma superfície mais firme. Contudo, isso não se confirma (MOURA, 2005).

No campo das organizações, os consultores são reconhecidos por serem responsáveis por disseminar idéias, conceitos e técnicas de gestão da moda e passageiros (WILLIAMS, 2004); um outro papel do consultor seria a transferência de melhores práticas num campo de conhecimento, ou em outras palavras, transferir conhecimentos práticos numa área definida (NEWELL, 2005). A variedade de entendimento sobre a profissão consultor, conseqüentemente, gera também polissemia na compreensão de sua atividade – consultoria organizacional.

“Filosofias inteiramente contraditórias de como devem ser as práticas gerenciais, a organização das empresas e o tipo de conhecimento que devemos utilizar convivem lado a lado em uma mesma organização. Métodos de treinamento de guerra, passando por técnicas de auto-ajuda e “filosofias *new age*” encontram tanto espaço quanto as ferramentas da qualidade e da reengenharia. A importação do conhecimento e conceitos de outras disciplinas ou saberes é feita sem qualquer reflexão sobre as respectivas genealogias, precisão e adequação ao mundo dos negócios e à gerência”. (BARBOSA, 2002, p. 3).

A consultoria organizacional é uma atividade que na atualidade é entendida de forma tão diversa que, de forma geral, não se apresenta como um construto teórico firme. O que está em voga nos trabalhos desenvolvidos na área de consultoria organizacional é: a) narrativa de casos de projeto de consultoria (GONÇALVES, 1991), geralmente escritas em primeira pessoa e em formato de relatórios de intervenção (WEIDER, II; KASS, 2002); b) manuais do tipo “como fazer” com enfoque mais prescritivos do que voltado para o esclarecimento da atividade (GONÇALVES, 1991) – esses mais conhecidos como “pacotes gerenciais” (PAES DE PAULA; WOOD JR., 2004), conjunto de técnicas implantadas com sucesso numa dada realidade organizacional e que pode ser descrita, passo a passo, para sua introdução num outro lócus organizacional.

Com baixo rigor conceitual, grande parte da literatura sobre consultoria organizacional é vista como um apanhado de técnicas superficiais sobre um entendimento

superficial da complexidade organizacional (GONÇALVES, 1991; WEIDER, II E KASS, 2002). Além disso, da forma como é apresentada, a consultoria organizacional parece ser um fenômeno aplicado apenas em consultorias individuais ou no contexto das grandes firmas de consultoria organizacional (WEIDER, II E KASS, 2002).

Mesmo com baixo desenvolvimento teórico-acadêmico, há um mercado crescente para as consultorias. Segundo Williams (2004) isso é factível porque tanto clientes quanto consultores se aproveitam dessa superficialidade para atacar a realidade organizacional considerando pressupostos simplórios, mas vistos como legítimos no meio organizacional.

A principal crítica sobre esses pressupostos é que eles minimizam a complexidade organizacional, criam uma cultura de pânico sobre a necessidade da mudança e vendem soluções salvadoras sem qualquer ou com pouco rigor metodológico (WILLIAMS, 2004; PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004). Além disso, o entendimento amplamente aceito de que o conhecimento pode ser transferido, controlado e gerenciável é improvável diante da natureza social, situada e engajada do conhecimento (NEWELL, 2005; LAVE E WENGER, 1991).

Apesar desse entendimento sobre a atividade de consultoria organizacional citado nos parágrafos anteriores ser o mais difundido no mundo empresarial (PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004), ele não é consensual.

A construção teórica dos estudos de Schein (1975; 2008) leva a caminhos opostos ao entendimento discutido nos parágrafos anteriores e por isso sua obra é considerada “(...) um marco da Consultoria em Administração” (GONÇALVES, 1991, p. 91). A seguir, aprofundarei sobre um dos seus principais conceitos.

2.1.8 Um Modelo de Consultoria: a de Processo

Esta seção tem por objetivo apresentar o entendimento escolhido neste estudo sobre a profissão de “consultor” e o processo que os mesmos lideram nas organizações, “consultoria organizacional” a partir dos estudos de Edgar Schein (2008; 1987; 1975).

A consultoria, para Schein (2008; 1987), é um processo de ajuda a pessoas, pois “todos os problemas organizacionais são fundamentalmente problemas envolvendo interações e processos humanos” (SCHEIN, 2008, p. 42). A esse processo ele nomeou de Consultoria de Processo (CP). Para construir este conceito, apresentarei, a seguir, a comparação realizada pelo autor de três modelos de consultoria e os pressupostos tácitos nos quais os consultores se baseiam em relação ao cliente, “à natureza da ajuda, ao papel do consultor e à realidade em

que o cliente e o consultor se encontram” (SCHEIN, 2008, p. 25).

Os modelos a serem apresentados nos próximos parágrafos são excludentes, mas, segundo Schein (2008), devem compor o repertório do consultor. Certas situações demandam modelos de atuação diferentes e o bom consultor deve saber os terrenos que pode trilhar numa dada situação; contudo, o uso extensivo dos dois primeiros modelos fez com que seu funcionamento fosse entendido como “o” (e não um) modelo de consultoria. Como esses modelos carregarem muitos pressupostos perigosos e difíceis de serem cumpridos, são alvo das principais críticas à atuação dos consultores na atualidade.

O **primeiro modelo** é aquele em que o consultor assume o **papel de especialista** cujo objetivo é vender informações e recomendações. Um exemplo é o consultor contratado por uma área específica da organização para responder qual nível de satisfação dos seus empregados com a política de remuneração variável, o grau de sucesso no lançamento de um produto ou a posição da organização frente a seus concorrentes.

Os principais pressupostos tácitos desse modelo são: a) o problema para qual a informação ou recomendação responde foi corretamente diagnosticado pelos gestores da organização; b) a comunicação de expectativas do cliente foi clara; c) o consultor tem capacidade de responder a pergunta; d) as conseqüências das respostas ou as implicações da aplicação da recomendação foram avaliadas; e) há informações prontas ou recomendações acabadas numa realidade externa que pode ser trazida pelo o consultor e aplicada pelo cliente.

Schein (2008) aponta os perigos de se utilizar esse modelo. 1) Baixa taxa de implantação das recomendações – é difícil apontar situações reais onde todos os pressupostos acima citados se confirmam; 2) Transferência pela responsabilidade do sucesso ao consultor – já que ele trás as recomendações e as informações; 3) Dependência do cliente ao consultor – pois este entende e recomenda o melhor frente à sua experiência; 4) Consultores acabam vendendo pacotes gerenciais – como a experiência do consultor é o produto em jogo, ele acaba por vender soluções prontas em sua coleção de idéias; 5) Considerar a realidade externa aos processos – o que desconecta o processo de aprendizagem via significação situada.

O **segundo modelo é o médico paciente**, o mais popular dentre os modelos e geralmente entendido pelos consultores como a essência do seu trabalho (SCHEIN, 2008). Neste modelo, o consultor é trazido para a organização a fim de avaliar as áreas organizacionais apontadas que não estão funcionando bem. Os sintomas apontados pelos gestores podem ser claros (baixa motivação, queda da produtividade), contudo nem sempre as causas são conhecidas. O papel do consultor, nestes casos, é examinar a organização, diagnosticar e prescrever medidas para “curar” a situação. Muitas vezes, entretanto, os

gestores conhecem remédios prescritos em outras organizações para o mesmo problema e autorizam o consultor e implantar o programa.

Os principais pressuposto tácitos desse modelo são: a) os gestores identificaram bem qual área ou grupo de pessoas está de fato com problemas e precisa de “tratamento”; b) o “paciente” está motivado a revelar sua “doença” e c) acreditam no diagnóstico realizado pelo consultor; d) as conseqüências do diagnóstico são conhecidas e aceitas; e e) o cliente quer e é capaz de implantar as prescrições.

Dentre as fraquezas do modelo, as principais são: 1) o consultor tem ainda mais poder que no modelo anterior, pois não apenas prescreve, mas também diagnostica e implanta a solução; 2) maior dependência do consultor, já que dele depende-se, inclusive, para o diagnóstico; 3) os custos do projeto são altos, já que estão nas mãos do consultor todas as fases do projeto; 4) relatórios e apresentação de descobertas são especialmente importantes para controlar as atividades do consultor; 5) a existência de conflitos na fase de diagnóstico.

Como conseqüência dessas fraquezas, muitos projetos não tem sucesso na implantação desse modelo (SCHEIN, 2008). O principal motivo é a predisposição do cliente a acreditar no diagnóstico realizado e aceitar, com ele, suas recomendações; e geralmente há uma perspectiva não considerada no diagnóstico. Consultores, por outro lado, culpam o insucesso do projeto ao cliente que não percebeu a realidade como ela é, além de ser resistente à mudanças. Na sombra dessa batalha que se trava está o processo de diagnóstico que não é entendido como intervenção, com conseqüências desconhecidas.

O **terceiro modelo, da Consultoria de Processo**, tenta responder às fraquezas dos modelos anteriores e se trata da essência da resposta que Schein (1987; 2008) oferece ao que seja uma consultoria efetiva.

A Consultoria ganha a qualificação “de processo” para dar ênfase em como as relações interpessoais acontecem e não apenas ao que acontece. Esta foi a forma que o autor encontrou para chamar atenção ao processo interpessoal (entre pessoas ou grupos) mais do que às atividades que as mesmas realizam.

Dentro da realidade organizacional, os principais pressuposto tácitos desse modelo são: a) os gestores desconfiam, mas não sabem exatamente o que está errado e precisam de ajuda para revelar os reais problemas que estão acontecendo num dado setor; b) os gestores / clientes não sabem com exatidão que tipo de ajuda podem receber dos consultores; c) os gestores / clientes sabem que as coisas podem ocorrer de forma melhor, mas precisam de ajuda para perceber o que deve melhorar e como; d) caso os gestores possam aprender a diagnosticar os problemas que estão ocorrendo, a organização se torna mais efetiva; e) apenas

os clientes são capazes de perceber o que pode dar certo na organização, pois é improvável que um consultor externo conheça os padrões culturais da organização de forma tão profunda que possa realizar sugestões apropriadas ao seu contexto; f) o consultor pode sugerir alternativas de mudanças, mas apenas os clientes são responsáveis pela sua execução – já que o cliente, e não o consultor, é dono do problema; g) a incumbência da consultoria é criar habilidades de diagnosticar e intervir de modo que o cliente tenha autonomia sobre os processos de mudança que deseje liderar no futuro.

A seguir, um quadro listando as principais fraquezas dos modelos de especialista e médico-paciente e a resposta que a Consultoria de Processo oferece dentro dos padrões sugeridos de intervenção.

[MODELO] FRAQUEZAS	RESPOSTA CONSULTORIA DE PROCESSO
[Especialista] Baixa taxa de implantação das recomendações	O consultor pode criar alternativas conjuntamente com o cliente, mas cabe a este sua implantação.
[Especialista / Médico-Paciente] Transferência pela responsabilidade do sucesso da intervenção ao consultor	“[...] os problemas vão permanecer resolvidos por mais tempo e serão solucionados mais efetivamente se a organização aprender a resolvê-los por si só.” (SCHEIN, 2008, p. 30)
[Especialista / Médico-Paciente] Dependência do cliente ao consultor	Um dos papéis do consultor é criar capacidades no cliente para que ele possa liderar seus processos de intervenção no futuro.
[Especialista] Consultores acabam vendendo pacotes gerenciais	O consultor deve ser humilde e ignorante (SCHEIN, 1987). “(...) um processo custoso de circular todas as nossas idéias preconcebidas e superar algumas de nossas percepções defensivas” (SCHEIN, 2008, p. 31)
[Especialista] Considerar a realidade externa aos processos	A CP considera o processo de relacionamento a realidade, pois é a partir da conexão entre as pessoas que a realidade se molda.
[Médico-Paciente] Relatórios e apresentação de descobertas são especialmente importantes	As atividades do consultor não precisam ser controlada rigidamente, uma vez que grande parte do seu tempo ele está a compartilhar com o cliente.
[Médico-Paciente] Conflitos na fase de diagnóstico	A Consultoria de Processo sabe que o diagnóstico faz parte da intervenção e, portanto, ela deve ser realizada conjuntamente com o cliente.

Quadro 2 – Resposta da Consultoria de Processo às Fraquezas dos Modelos de Especialista e Médico - Paciente

Fonte: própria, baseada em Schein, 2008; 1987.

Em resumo, “a Consultoria de Processos é a criação de uma relação com o cliente que permita a ele perceber, entender e agir sobre acontecimentos progressivos que ocorrem no seu ambiente interno e externo de modo a melhorar a situação tal como definida por esse cliente.” (SCHEIN, 2008, p. 41).

Diante esse contexto, a seguir estarei apresentando o entendimento de Donadone (2001) de como mercado de consultoria se formou até alcançar o nível de desenvolvimento e complexidade que possui.

2.1.9 Os Hunos estão Chegando!

Donadone (2001) relata em sua tese, cujo nome inicia esta seção, o surgimento, crescimento, desenvolvimento e desafios da indústria de consultoria. Esta seção será baseada em seus estudos, mas também será complementada por outros de acordo com as temáticas que surgirem.

O crescimento do mercado de consultorias organizacionais está relacionado com o aumento da complexidade das estruturas organizacionais, além da demanda por eficácia e eficiência para maximizar os lucros. Contudo, um outro agente importante participou desse processo de crescimento, constituindo-se mutuamente com o mercado de consultorias: a imprensa de negócios (DONADONE, 2001).

A partir da Depressão de 1929 nos EUA, a imprensa de negócios passou a ser espaço de difusão de idéias e modelos econômicos (DONADONE, 2001). Na década de oitenta, ela mudou sua linha editorial e passou a ser espaço de disseminação de casos de sucesso empresarial e pôs de lado os debates sobre ideais econômicos.

Essa linha editorial foi bem aceita pelo público, já que tinha relação direta com as decisões diárias que as pessoas nas organizações tinham que tomar, principalmente no alto escalão das organizações. Neste contexto, surgiram os Gurus da administração – empresários que relatavam seus casos de sucesso – e os “pacotes gerenciais” – soluções oferecidas aos problemas relatados pelos gurus (DONADONE, 2001, p, 70).

A aproximação definitiva da imprensa de negócios com as organizações de consultoria organizacional ocorreu porque os “gurus” referenciavam, em seus artigos, ideários e pacotes empresariais vendidos pelas consultorias organizacionais; este fato criou ambiente ideal para legitimação dos pacotes gerenciais vendidos pelas consultorias.

O fenômeno dos gurus e pacotes gerenciais adicionados às incertezas ambientais, às grandes mudanças econômicas que marcaram a década de 80 e ao crescimento do mercado de consultoria organizacional, criou o ambiente perfeito de construção de soluções milagrosas generalizadas em formato de produto, divulgados em massa pela imprensa de negócio.

O crescimento da imprensa de negócios na década de 80 refletiu diretamente na

bibliografia produzida sobre consultoria organizacional, conforme constatação de Gonçalves (1991). Cerca de 90% das publicações por ele pesquisadas sobre o tema consultoria têm caráter informativo e descritivo de casos de consultorias, quando não com foco em vendas de fórmulas fáceis de seleção e do exercício da consultoria.

Esse crescimento se deve principalmente ao consumo desse tipo de literatura pelos gerentes das organizações privada, que perceberam o alto custo de buscar conhecimentos (sempre fragmentados e limitados pela cognição) com conseqüências práticas incertas. Assim, eles preferiram adotar respostas simplificadas, mas legítimas, próximas das metas desejadas, em formato de pacotes gerenciais, a fim de diminuir as possibilidades de insucesso.

Dentro desse contexto, é importante entender um novo elemento que fomentou tanto o crescimento do mercado de consultorias organizacionais, quanto a imprensa de negócios, além de possuir papel preponderante na forma como se visualiza as organizações: a cultura de negócios.

2.1.10 A Cultura de Negócios e seus Agentes de Disseminação

O termo cultura é bastante disseminado no meio das organizações para caracterizar conceitos importantes para a compreensão do ambiente organizacional (BARBOSA, 2002). Três conceitos são mais conhecidos – cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial – mas existem outros conceitos que envolvem cultura e que se diferenciam deste grupo devido aos pressupostos que regem a relação ambiente e organização: a cultura de Davos e a cultura de negócios (BARBOSA, 2002).

Estes dois conceitos estão relacionados com processos culturais mundiais que estão emaranhados nas organizações e suas transações econômicas e financeiras globais. O foco explicativo da cultura de Davos é a globalização econômica e a disseminação de seus valores, lógicas e configurações gerenciais (BARBOSA, 2002, p. 106), o que refletiu significativamente na forma de se fazer negócios no mundo e na sociedade em forma geral. Os maiores disseminadores da cultura de Davos são os grandes investidores globais (a elite financeira do mundo) o que certamente foi sua principal fonte de legitimação.

O conceito de cultura de negócios, segundo Barbosa (2002, p.106), complementa o conceito da cultura de Davos, oferecendo-lhe detalhes mais pragmatistas. O foco da cultura de negócios é a compreensão da gênese e lógicas de produção da cultura de Davos e conseqüentes meios de transmissão dessa lógica.

“Por meio de seus repertórios de imagens, lógicas, discursos e valores, a cultura de negócios justifica o que mudou, explica porque mudou e informa o que deve ser feito para a organização continuar sobrevivendo com sucesso.” (BARBOSA, 2002, p. 107).

O mercado de consultoria organizacional, a partir da década de 80, tem se dedicado bastante a ser o principal disseminador da cultura de negócios. Fenômenos como gurus gerenciais, pacotes gerenciais e imprensa de negócios propagam a cultura de negócios de forma maciça (PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004). Um outro agente é apontado por estes autores – as escolas de administração.

No furor pela busca de respostas aos símbolos e imagens disseminados pela cultura de Davos, executivos e estudantes buscam novos conhecimentos (leia-se instrumentos, técnicas e métodos) nas escolas de administração. Para atender esta demanda, essas escolas assimilaram a cultura de negócios e, assim, legitimou seu diploma frente ao seu público-alvo (PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004).

Apesar do papel de cada agente da cultura de negócios ser distinto, seus métodos de transmissão são basicamente os mesmos, assim como a lógica implícita de cada discurso (BARBOSA, 2002). Alguns tópicos generalizados: foco em resultados de curto prazo, soluções mágicas e triunfantes, adestramento cultural ou “colonização de outros domínios da ação humana” (PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004, p. 130), leitura reducionista da realidade complexa das organizações, abuso de recursos audiovisuais, culto a novidades, paralelismo teórico e tecnológico das técnicas implantadas e farto uso de metáforas já interpretadas.

Segundo Paes de Paula e Wood Jr. (2004, p. 129) as técnicas textuais e de apresentação da cultura de negócios podem ser facilmente comparadas com estruturas de fábulas: “no prólogo, o desafio enfrentado; no desenvolvimento do texto, a luta pela sobrevivência; em seguida, a solução mágica; finalmente, no epílogo, a conquista do sucesso e a redenção” (PAES DE PAULA E WOOD JR., 2004).

As críticas aos eventos ambíguos, duvidosos e marcados pela falta de reflexão coletiva no consumo de pacotes gerenciais estão muito ligadas às fraquezas apontadas por Schein (2008) na aplicação do modelo de especialista e médico-paciente (Seção 2.3.2).

Além da maior visibilidade e novas áreas de atuação, o crescimento das consultorias na primeira metade da década de noventa também trazia consigo questionamentos sobre a eficácia e as formas de atuação dos consultores, representados principalmente pelas discussões sobre modismos e gurus gerenciais. Começavam a aparecer de forma sistemática críticas à

sucessão de “fórmulas salvadoras de empresas” às condutas éticas dos consultores. (DONADONE, 2001, p. 32, grifo meu)

Todo mês, uma nova tecnologia desponta, movimentando o mercado editorial e de consultores, vendendo sucesso a preços módicos e provocando o “adestramento” de milhares de pessoas, que há bem pouco tinha sido introduzidas a “outras novas mudanças e receitas de sucesso”. (BARBOSA, 2002, p. 109, grifo meu)

Quando o indivíduo se reduz a uma mera encruzilhada de tendências gerenciais e vive à sombra da necessidade de sobreviver, ele está condenado a pseudo-individualidade, pois todo seu esforço de individualização é substituído pelo esforço de imitação (...). Assim, a espontaneidade dá lugar à representação e o indivíduo é tomado por impulsos miméticos, fazendo de si mesmo um “aparelho eficiente” que corresponde ao “modelo” apresentado pela indústria *management*, onde a personalidade significa nada menos que absorver as características contidas no mais novo manual ou artigo de literatura de divertimento. (PAES DE PAULA; WOOD JR., 2004, p. 134, grifo meu)

Donadone (2001) observou que o mercado de consultoria tem mudado sua atuação em resposta às críticas e ao aumento da concorrência. Contudo, isso não significa que o mercado *pop* de consultoria perdeu sua força. É possível estarmos diante de uma convivência, mas ainda não há estudos que discutam o assunto, de forma que é difícil fazer qualquer afirmação. A primeira década do século XXI é o palco que encena este novo momento.

A seguir serão apresentadas as discussões atuais da literatura sobre consultoria realizada no Terceiro Setor. Apesar de ser um campo recente na atuação dos consultores e consultorias organizacionais, emerge um grande interesse acadêmico, principalmente por que, em princípio, os padrões culturais de intervenção das consultorias organizacionais são diametralmente opostos àqueles declarados pelo Terceiro Setor.

2.1.11 Consultoria Organizacional em Organizações do Terceiro Setor

A contratação de serviços de consultorias por organizações do Terceiro Setor é um fenômeno recente. Apesar disso, esta temática vem obtendo espaço nos estudos

acadêmicos devido ao aumento da frequência com que vem ocorrendo.

No cerne dos estudos sobre gestão do Terceiro Setor está sempre presente a comparação entre a gestão do Setor Privado e do Setor Público. Como discutido na seção 2.2, não poderia ser diferente, já que a referência primordial dos estudos sobre gestão é no âmbito privado e público.

Os estudos sobre consultoria em organizações do Terceiro Setor são mais um capítulo desse método tradicional de distinguir o Terceiro Setor dos demais; as discussões das principais temas dos estudos e pesquisas realizados sobre consultorias no Terceiro Setor, evidenciam esta constatação. No *roll* de principais temas estão 1) habilidades específicas dos consultores nas intervenções no Terceiro Setor em comparação com as habilidades requeridas no Setor Privado (CHAPMAN, 1998; VIEIRA, 2008a; VIEIRA, 2008b), 2) aprendizado dos consultores na atuação em ONG (VIEIRA, 2008b), 3) aprendizado das ONG na relação com consultores (CORREIA, 2008) 4) descrição dos benefícios da contratação de consultorias por ONG e conselhos para seus gestores sobre como contratá-las; (STEUER, 2007; ADMINISTRADORES, 2008), e 5) a atividade de consultoria como uma oportunidade de captação de fundos para organizações sem fins lucrativos (SHORE, 2001; ELSTRODT, SCHINDLER, WASLANDER, 2004).

Habilidades Específicas dos Consultores Nas Intervenções No Terceiro Setor

Em termos de especificidade da atuação dos consultores em organizações do Terceiro Setor, destacam-se os estudos de Chapman (1998) e Vieira (2008a).

Chapman (1998) identificou atividades que consultores de processo precisam se engajar no seu trabalho com organizações sem fins lucrativos, em comparação com empresas privadas; por outro lado, apontou habilidades particulares que os consultores precisam possuir para desenvolver seus projetos com sucesso.

A habilidade limitada das organizações sem fins lucrativos em gestão faz com que consultores se engajem mais frequentemente em atividades relacionadas à administração geral do que no seu trabalho com empresas do setor privado (CHAPMAN, 1998). Os consultores também se envolvem bastante em atividades de facilitação de processo de mudança, já que as organizações sem fins lucrativos requerem uma maior participação do *staff* no processo decisório do processo de consultoria (CHAPMAN, 1998).

Em termos de habilidades, as relacionadas com construção de consenso foram destaque (CHAPMAN, 2008) – coerente com as atividades em que o consultor se engaja com mais frequência citadas no parágrafo anterior.

A fim de se preparar para lidar com esta realidade, Chapman (1998) sugere que os consultores atualizem-se sobre a história, contexto e filosofia presentes no Terceiro Setor, identifiquem os principais stakeholders e o que cada um representa no setor; outro conselho é que eles desenvolvam bem habilidades de facilitação de pessoas e de grupos, assim como esteja flexível no processo de consultoria para mudar de papel – passando de consultores em administração geral para processos de facilitação.

Foi percebido, pelos estudos de Chapman (1998) e Vieira (2008a), que há especificidades em projetos de consultorias para organizações sem fins lucrativos. Contudo, os autores discutem que estas habilidades ou aprendizagens que os autores citam não estão distantes daquelas que se pode obter em projetos de consultoria no setor privado ou público.

As habilidades dos consultores no desenvolvimento de projetos de consultoria fazem diferença no desenvolvimento de seu trabalho de forma geral; não é apenas um campo empírico que facilitará ou dificultará as habilidades e aprendizagens, mas a postura do consultor diante das oportunidades que lhe são colocadas, em qualquer setor (CHAPMAN, 1998; VIEIRA, 2008a).

É possível, como sugerem os estudos citados, que o campo empírico das ONG oportunizem desenvolvimento de certas habilidades e aprendizagens. No entanto, mais relevante do que o contexto é a predisposição do consultor em aprender e em desenvolver habilidades em seus projetos. Os contextos, como sugere Vieira (2008a), podem, no futuro, aproximar-se em termos de características gerais. Mas, o que sempre será diverso é a disposição ao desenvolvimento de habilidades e aprendizado dos consultores e clientes,

Aprendizado dos Consultores na Atuação em ONG & Aprendizado dos Participantes de ONG na Relação com Consultores

No campo dos estudos que tratam sobre aprendizagem no processo de consultoria organizacional no Terceiro Setor, destacam-se os estudos de Vieira (2008a) e Correia (2008a). O primeiro estudou sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam em ONG; Correia (2008a) sobre a aprendizagem dos gestores de ONG no processo de consultoria organizacional.

Vieira (2008a), em seus achados, identificou que as consultorias em ONG são férteis para propiciar ambientes de aprendizagem aos consultores. No âmbito técnico, “foram desenvolvidos novos conhecimentos sobre a área social e relacionados à economia solidária, conhecimentos sobre novos arranjos produtivos, relacionados à metodologia de intervenção, e, sobre as demandas e as peculiaridades das ONG.” (VIEIRA, 2008a, p. 143). Outra

constatação apresentada é a não existência de pacotes gerenciais para o Terceiro Setor porque seria improvável formatá-lo para organizações peculiares e multifacetadas.

Dentre a aprendizagem na esfera das teorias interpessoais, o autor destacou o desenvolvimento de habilidades políticas e interpessoal, de realizar planejamento, lidar e entender limitações do outro, abertura para lidar com novas situações, pró-atividade, sensibilidade e desenvolvimento de habilidades de facilitação de processo (VIEIRA, 2008a). “As demandas por estas habilidades, utilizadas em todos os espaços sociais, nas ONG são ainda mais críticas pela presença de pessoas com visões de mundo muito diferentes e de interesses muitas vezes conflituosos.” (VIEIRA, 2008a, p. 144).

Vieira (2008a) também destacou, a partir de sua pesquisa, que o trabalho dos consultores em ONG possibilitaram-no desenvolvimento de habilidades de aceitação da limitação do outro e tolerância, o que não acontece com frequência nas consultorias em empresas privadas. Segundo declarações dos consultores, nem sempre apenas os padrões de eficiência são considerados na avaliação das pessoas, pois elas ocupam funções não somente por fazerem bem sua atividade, mas por compartilharem propostas e valores.

Estes conhecimentos e novas habilidades aprendidas durante o processo de intervenção em ONG mudaram posturas dos consultores (VIEIRA, 2008a). Primeiramente, eles ficaram mais abertos a experimentarem novas situações, sem preconceitos – o que levaria a erros irreversíveis no processo de intervenção em ONG. Também se tornaram mais sensíveis e pró-ativos – menos instrumentais, mais substantivos – fortalecendo sua postura de facilitador.

O trabalho de Correia (2008a) teve como objetivo compreender como ocorre a aprendizagem dos integrantes de ONG e o que aprendem, na relação com os consultores organizacionais. Dentre seus achados, está o reconhecimento que a aprendizagem dos integrantes se dá por meio de reflexões compartilhada com consultores sobre as experiências vivenciadas, alternativas e perspectiva para o futuro da ONG – o que mostra o papel importante da relação consultor-cliente na aprendizagem dos participantes das ONG.

Para facilitar essa aprendizagem, os integrantes das ONG apontaram a importância do consultor adotar uma postura aberta e transparente, de forma a criar confiança com os membros das ONG e permitir ambiente favorável ao diálogo e à reflexão, além de ser flexível, sistemático, investigativo e articulador de participação dos membros das organizações no trabalho (CORREIA, 2008a).

De forma conclusiva, o trabalho de Correia (2008a) demonstrou a importância dos consultores para facilitar a aprendizagem dos participantes de ONG no ambiente

organizacional, já que, diferentemente do que o senso comum acredita, há aspectos inibidores da aprendizagem no ambiente organizacional das ONG, como a pressão para atingir metas e estrutura administrativas estafantes.

Além disso, o trabalho de Correia (2008a) não conseguiu verificar se as consultorias têm influenciado as ONG com uma perspectiva de mercado.

“Não podemos afirmar contundentemente, por meio deste trabalho, que a relação de consultoria tem modificado as estruturas das organizações não-governamentais, nem que os consultores as têm influenciado trazendo uma lógica de mercado. Afinal, essa influência, lembrando Andrade (2007) pode ocorrer de várias formas, como, por exemplo, no perfil e na composição das lideranças, na formação das pessoas que atuam na instituição, sendo a contratação de consultorias externas para realizar determinados trabalhos apenas uma.” (CORREIA, 2008a, p. 129)

O trabalho de Vieira (2008a) e Correia (2008a), juntamente com os estudos de Chapman (1998), encenam um grupo de trabalho sobre consultorias realizadas em ONG que utilizam uma perspectiva não instrumental. A seguir, apresentarei artigos que tratam sobre consultoria no Terceiro Setor sob panorama oposto a este.

Descrição dos Benefícios da Contratação de Consultorias por ONG e conselhos para seus Gestores sobre como Contratá-las

Dentre os artigos que tratam sobre consultoria organizacional no Terceiro Setor, há um conjunto deles que não poderiam ser qualificados como acadêmicos – pois assim não se configuram. Entretanto, para cumprir com os objetivos do meu trabalho, é importante apresentar as discussões sobre o tema mesmo quando o documento não apresenta rigor acadêmico necessário. São poucos os estudos sobre consultoria organizacional no Terceiro Setor, o que faz com que, como pesquisadora, eu não possa perder oportunidades de apresentar o que se está discutindo na atualidade. Outrossim, os artigos que apresentarei potencialmente compõem fontes de pesquisa dos gestores de organizações do Terceiro Setor. Também, neste sentido, há um interesse em apresentar o que se está “consumido” ou discutindo no Terceiro Setor.

Alguns *sites* na *internet* têm sido propagadores dos benefícios da contratação de consultorias organizacionais por organizações do Terceiro Setor e oferecendo dicas de como contratá-las. Os títulos dos artigos são emblemáticos: 1) “Terceiro Setor aposta em gestão, diz

estudo”¹³, que trata dos benefícios trazidos por cursos e consultorias oferecidos a ONG; 2) “Consultoria aumenta a eficiência das ONG”¹⁴, que fala como consultorias têm ganhado eficiência após passarem por um processo de consultoria organizacional; 3) “Consultor para Organizações Sem Fins Lucrativos. Como Decidir Contratar?”¹⁵, oferece conselhos em como contratar consultorias e os benefícios da contratação; 4) “Instituto GESC faz formação em gestão e sustentabilidade via *internet* com consultores voluntários”¹⁶ que trata do potencial para o trabalho dos consultores, já que, segundo pesquisa realizada pelo Instituto, 65% dos gestores de ONG não conhecem nenhuma ferramenta de gestão; 5) “A profissionalização chega às organizações sociais”¹⁷ que fala das consultorias oferecidas pelo GESC – organização que presta consultorias a ONG.

Dentre os benefícios da contratação de consultorias organizacionais por organizações do Terceiro Setor, os mais freqüentes estão relacionados a ganhos de eficiência. Alguns indicadores são apresentados para atestá-los: crescimento do volume de atendimentos; criação de mais programas em benefício do público-alvo; expansão do número de voluntários; ampliação da captação de recursos; concretizações de mais parcerias; maior conhecimento sobre trâmites burocráticos do setor público; maior agilidade no cumprimento das tarefas administrativas; agilidade no cumprimento da legislação vigente (trabalhista, tributária, previdenciária); e maior transparência dos processos e da prestação de contas.

Segundo os principais argumentos dos artigos, os ganhos de eficiência são possíveis por que as organizações do Terceiro Setor são mal administradas ou não conhecem “ferramentas de gestão”. Esta expressão “ferramentas de gestão” é das mais freqüentes utilizadas pelos autores e refletem o imaginário dos leitores dessas publicações do que seja realizar uma administração eficiente.

Neste sentido, é perceptível a influência da racionalidade instrumental nas descrições sobre os benefícios da consultoria organizacional em ONG, diante dos artigos pesquisados.

“O modelo de gestão de ONG realmente eficaz proporciona descentralização e maior transparência na atribuição de responsabilidades. (...). A base dessa reestruturação é o foco no cliente, com ênfase ainda maior na segmentação de mercados prioritários e no atendimento personalizado. Além disso, as ONG passam a enfatizar a administração por resultado, maximização de

¹³ http://www.ambafia.org.br/gesc_resp/clipping_terceiro_setor.html

¹⁴ http://www.administradores.com.br/noticias/consultoria_aumenta_a_eficiencia_das_ONG/14347/

¹⁵ http://integracao.fgvsp.br/ano_10/06/financiadores.htm

¹⁶ http://www.ambafia.org.br/gesc_resp/clipping_ethos.html

¹⁷ http://www.administradores.com.br/noticias/consultoria_aumenta_a_eficiencia_das_ONG/14347/

sinergias, concentração no negócio e economia de escala.”
(ADMINISTRADORES, 2008, grifos meu)

Diferentemente dos artigos acadêmicos que tratam sobre gestão do Terceiro Setor, os textos que tratam sobre consultoria organizacional neste setor específico não se preocupam em declarar em suas premissas a necessidade de adaptar ferramentas à dinâmica do setor sem fins lucrativos.

No âmbito das sugestões de como contratar consultoria para organizações do Terceiro Setor, destaca-se o texto de Steuer (2007). Essa é uma fonte importante para ser citada pois se trata de um artigo na revista eletrônica *Integração do Grupo de Estudos sobre o Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas* – uma fonte potencial tanto de consulta como de pesquisa do que atualmente está sendo estudado no Terceiro Setor.

Para Steuer (2007), o principal motivo que tem levado consultores a prestarem serviço no Terceiro Setor é a baixa profissionalização dos seus gestores e, portanto, sua incapacidade em realizarem as tarefas demandadas. O consultor, portanto, é um “depositário de talentos, conhecimentos que a instituição não tem e julga que precisa” (STEUER, 2007, p.1).

O autor oferece sugestões para gestores do Terceiro Setor de como contratar consultores. Contudo, como poderá ser observado, se trata de informações simplórias, baseadas possivelmente no que o autor imagina ser a capacidade técnica dos gestores de ONG e em trabalhos específicos que ele imagina ser necessários a contratação de consultores.

“Se a sua entidade está considerando a contratação de um consultor, recomendo que defina com muita clareza o que quer. Que serviço pensa adquirir? Em quanto tempo? Que benefícios espera obter? Responda a estas perguntas com clareza, pois estas respostas formarão o objeto a ser negociado com o consultor” (STEUER, 2007, p.1)

“Considerando o Terceiro Setor, podemos esperar que um consultor de qualidade possa trazer os seguintes conhecimentos: A- Saber técnico especializado: como fazer um planejamento, como estruturar e acompanhar um orçamento, como fazer uma pesquisa; B- Análise objetiva de planos e problemas : Conduzir um planejamento estratégico (no mínimo uma avaliação de oportunidades, ameaças, forças e debilidades). Avaliar e/ou desenvolver a Missão da Instituição; C- Experiência em Captação : Saber elaborar um plano de Captação com todos seus componentes. Estabelecer metas de valor por nível de doação. Identificar potenciais doadores (pessoas físicas e jurídicas, no Brasil e talvez no exterior). Desenvolver um Banco de Dados. Fazer um Estudo de Viabilidade quando aconselhável. D- Elaborar documentos de Captação de Recursos: redigir o "caso" da entidade. Sua trajetória, razão de ser. Saber vender o benefício da ação da Instituição, o que ela proporcionará com os recursos captados. Fazer uma apresentação

para agência de publicidade e outros apoiadores externos.” (STEUER, 2007, p.1)

As idéias, apresentadas nestes artigos citados, evidenciam a influência da racionalidade instrumental e da pobreza teórica dos textos não muito elaborados e fundamentados que tratam sobre consultoria no Terceiro Setor, mas que potencialmente são fonte de consulta dos gestores e, portanto, influenciam o entendimento sobre o fenômeno.

Em seguida, apresentarei mais uma evidência dessa influência por meio de textos que tratam da oportunidade das organizações do Terceiro Setor em oferecer sua experiência a outras por meio de consultoria organizacional.

A Atividade de Consultoria como uma Oportunidade de Captação de Fundos para Organizações sem Fins Lucrativos

A fonte dos artigos que compõe esse grupo temático é a revista *The McKinsey Quarterly*, publicação da empresa de consultoria McKinsey. Por meio de um programa em parceria com a Ashoka¹⁸, consultores da empresa oferecem consultorias a empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka. Em 2008 o programa completou 10 anos e surgiu o interesse da revista em publicar artigos com as experiências dos consultores nos projetos realizados.

Dois artigos chamam atenção ao oferecer uma perspectiva diferente ao tratamento da consultoria organizacional no Terceiro Setor, pois sugerem que esta seja uma fonte de captação de fundos para as mesmas.

O contexto geral apresentado pelos artigos é a necessidade de construção de uma organização sustentável – que não confie apenas em doações para manterem suas estrutura, mas que se aproveite da mesma para gerar riqueza (SHORE, 2001; ELSTRODT, SCHINDLER, WASLANDER, 2004).

“[...] usando ativos como a logomarca, experiência, sistemas de distribuição e imóveis, as organizações sem fins lucrativos podem, por exemplo, realizar acordos com de licença com parceiros corporativos ou iniciar serviços, manufaturar ou realizar serviços de consultoria. No curto prazo as organizações estariam criando riquezas, além de distribuí-las.” (ELSTRODT, SCHINDLER, WASLANDER, 2004, p. 2)

¹⁸ Ashoka é uma organização não governamental cuja missão é contribuir para criar um setor social empreendedor, eficiente e globalmente integrado. Sua ação é basicamente financiar e apoiar empreendedores sociais (donos de idéias inovadores para solução de problemas sociais, geralmente que desejam criar ONG) para que sejam capazes de colocar em funcionamento suas idéias.

O próximo passo deve ser a perseguição de oportunidades no mercado para geração de receitas. (...). Alternativamente organizações sem fins lucrativos poderiam perseguir oportunidades de gerar renda diretamente lançando um negócio de serviço de serviço, produção ou braços de consultoria. (SHORE, 2001, p. 112).

A reflexão dos autores sobre a geração de receitas para as organizações do Terceiro Setor, por meio de atividades de consultoria, partiu da percepção dos consultores que as mesmas tinham conhecimentos e experiências que poderiam ser objeto de interesse de outras organizações – não apenas do Terceiro Setor, mas também para o setor privado e até mesmo público.

Os artigos estão repletos de casos que exemplificam como organizações sem fins lucrativos geraram receitas vendendo sua *expertise* em uma área específica – até mesmo em áreas que não estariam diretamente relacionadas à missão da organização, mas que a apoiaram a aumentar suas receitas.

Outra questão evidente nos artigos é a utilização de uma linguagem empresarial na explicação sobre as sugestões realizadas e a não preocupação com a adaptação de técnicas para o ambiente do Terceiro Setor. Este era um fator esperado desde o princípio, já que se trata de uma revista publicada por uma empresa de consultoria praticante da imprensa de negócios; portanto com função implícita de disseminação da cultura de negócios.

As referências apresentadas nesta seção demonstram que as discussões sobre consultoria no Terceiro Setor é subconjunto das discussões sobre gestão do Terceiro Setor e, portanto, passa pelo dilema da influência da razão instrumental e da gestão estratégica no âmbito do Terceiro Setor. Contudo, pouco se trata sobre como evitar esse domínio mercadológico no âmbito da consultoria organizacional em ONG.

Neste sentido, a discussão sobre consultoria no Terceiro Setor, de forma geral, é um dos espectros do mercado que o ronda. Este fato, possivelmente, é resultado da cultura de negócios que impera sobre o entendimento do fenômeno consultoria (seja em qualquer contexto – público, privado, sem fins de lucro). As construções teóricas sobre consultoria organizacional forjadas no contexto acadêmico são mais cuidadosas (tanto em seus pressupostos quanto em sua sugestão metodológica), contudo são consumidas quase que exclusivamente pelo próprio meio acadêmico (MOURA, 2005). Isso faz com que o entendimento do senso comum sobre consultoria, fortemente baseado na cultura de negócios e na venda de pacotes empresariais, alcance a forma como se entende as consultorias realizadas no setor sem fins lucrativos.

3 Método

O objetivo desta pesquisa é caracterizar um grupo de organizações do Terceiro Setor, as Consultoria.org. Nesta seção apresentarei as estratégias metodológicas, representadas por atividades e instrumentos, que tornarão os objetivos dessa pesquisa possíveis de serem discutidos e alcançados.

De forma geral esta pesquisa tem caráter qualitativo. De acordo com a classificação de Merriam (1998), esta pesquisa tem caráter básico ou genérico, pois seu foco é observar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas envolvidas com ele. Isso me permite declarar que 1) o ambiente natural do fenômeno pesquisado é o lócus primordial da coleta de dados; isso significa que fisicamente o pesquisador se deslocou para ter acesso aos dados de pesquisa (MERRIAN, 1998). 2) Durante a pesquisa, novas perspectivas foram adicionadas ao trabalho e que não estavam sendo consideradas no início, ou seja, os focos de interesse da pesquisa foram sendo mais bem definidos a partir do desenvolvimento do estudo (GODOY, 1995). 3) A pesquisadora foi elemento fundamental para coleta de dados e por isso os fenômenos estão sujeitos à minha interpretação e aos meus contextos histórico-culturais. 4) Como a pesquisa qualitativa é reconhecida pelo seu caráter descritivo, reconheço a impossibilidade epistemológica de entrar em certas questões sem que elas toquem meus pressupostos pessoais.

Apesar dessas declarações, não desisti, como pesquisadora, de uma tentativa de objetividade a partir dos eventos surgidos durante a pesquisa e que compõe meu repertório de evidências. No entanto, não parto do pressuposto que as evidências se constituem de verdades imutáveis, mas de interpretações aplicadas a uma teoria declarada.

Quanto aos fins da pesquisa, ela caracteriza-se como exploratória e descritiva, conforme classificação de Vergara (1997). Exploratória por que é embrionário o estágio da pesquisa sobre o fenômeno em questão, de forma que o alcance dos objetivos propostos visa a descobertas de novas facetas e aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno. Além do mais, a pesquisa é descritiva por que apresentará e descreverá aspectos que caracterizam o fenômeno em questão.

Os instrumentos da pesquisa qualitativa darão corpo às quatro fases deste método. Cada uma delas será subdividida em seções, nas quais será possível identificar as atividades

relacionadas para o início e conclusão de cada etapa. É importante destacar que cada fase pode utilizar-se de métodos distintos de pesquisa qualitativa que, ao final, em conjunto, será o instrumento central para a investigação que conduzi.

1.4. Fase 1 – Pesquisa Documental

O objetivo desta fase foi identificar, nos documentos disponíveis, as Consultorias.org, suas especialidades, missão, objetivos organizacionais e seus representantes.

A primeira etapa desta fase foi a identificação das Consultorias.org por meio da *internet* e/ou indicação de especialistas, representantes e clientes de Consultorias.org. Logo em seguida, iniciei a fase de coleta dos documentos. De acordo com a NBR 6023 (2000) conceitua-se como documento qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova. Dentro de tal definição, podem ser impressos, manuscritos, registros audiovisuais e sonoros, imagens, e-mail ou sites da *internet*, desde que possuam a capacidade intrínseca servir como consulta, estudo ou prova.

Após a coleta de documentos, iniciei a fase de pré-análise da pesquisa documental (GODOY, 1995b): organização, leitura breve e definição do esquema de trabalho. Em seguida, fiz uma leitura aprofundada dos documentos para dar corpo ao esquema de trabalho definido – o que também é chamado de fase de exploração (GODOY, 1995b). Por fim, no tratamento dos resultados, acrescentei ao esquema as minhas interpretações sobre os documentos disponíveis.

1.5. Fase 2 – Pesquisa Exploratória

Como pesquisadora, o primeiro contato com os documentos me forneceu um conhecimento prévio sobre as Consultorias.org, podendo, assim, continuar a busca por informações de forma direcionada e aprofundada.

O objetivo desta fase é explorar o campo das Consultorias.org e buscar os principais temas que regem o fenômeno dentro do foco específico desta pesquisa. Isso significa, especificamente, buscar com os principais atores envolvidos no fenômeno (representantes das Consultorias.org) suas impressões e opiniões sobre a atividade que

desenvolvem.

Para que o objetivo desta fase seja alcançado, utilizei o questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice C). Este tipo de ferramenta possui vantagens para esta fase da pesquisa. Em primeiro lugar, é um instrumento que pode ser respondido a distância, sem a presença física do pesquisador; em segundo lugar, direciona a resposta dos entrevistados aos objetivos que se deseja alcançar. Por fim, oferece uma base uniforme em que será possível comparar e contrastar as respostas para, então, identificar quais temas deverão ser explorados mais profundamente nas fases posteriores.

As desvantagens dos instrumentos, como o direcionamento das respostas e, conseqüentemente, a apresentação de uma falsa objetividade, foram anuladas na fase posterior. Mas, o importante é que ao final dessa etapa do trabalho, seja possível identificar alguns temas que regem o fenômeno e também identificar as pessoas-chaves para participar da fase posterior desta pesquisa.

1.6. Fase 3 – Estudo de Caso

Após a coleta de documentos sobre as Consultorias.org e a identificação dos principais temas que regem o fenômeno, foi possível a coleta de informações que detalhassem mais os dados coletados anteriormente e que, em conjunto com eles, respondessem aos objetivos da pesquisa. Para isso, utilizei o estudo de caso qualitativo.

Segundo Merriam (1998), o estudo de caso é bastante utilizado quando as problemáticas trazem à tona a necessidade de aprofundar-se na descrição, explicação e análise dos elementos teóricos encontrados no campo empírico. Como a proposta desta pesquisa é desvendar uma organização, isso significa que, de entrada, não existe pressuposto, hipótese ou teoria a ser confirmada, mas apenas perguntas que serão respondidas a partir da ida ao campo.

A escolha do estudo de caso favorece, ainda, o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa por que: 1) Questões sobre processos (o que, por que e como) e entendimentos (o que acontece, o que está envolvido) geralmente guiam estudos de caso qualitativo (MERRIAN, 1998); 2) O estudo de caso entende que os fenômenos e suas variáveis são indissociáveis do contexto social em que está inserido (YIN, 1994 *apud* MERRIAN, 1998).

3.1.1 Critérios de Seleção

O primeiro passo de um estudo de caso é a seleção dos casos que serão estudados. Para Stake (1995), os casos escolhidos devem ser representativos do fenômeno, assim como diversificados para garantir a variedade de conhecimentos a serem gerados a partir da investigação. Merriam (1998) discute que a seleção dos casos na pesquisa qualitativa geralmente é não-probabilística e requer que o autor aponte critérios para sua seleção.

Com base na sugestão destes autores, defini os critérios de seleção das Consultorias.org de forma a ser possível identificar seus atributos essenciais. Entretanto, esses atributos não são estreitos para que seja possível a representatividade e a heterogeneidade dos casos, conforme sugestão de Stake (1995). São eles:

- Caracterizar-se juridicamente como organização do Terceiro Setor;
- Prestar ou declarar que presta serviços de consultoria;
- Ter atuação em organizações do Terceiro Setor no Brasil há pelo menos dois anos;
- Disponibilizar documentos e outras referências sobre sua atuação;
- Estar dispostas a prestar informações necessárias para a realização do estudo.

3.1.2 Coleta de Dados

O segundo passo do estudo de caso é a coleta de dados que, no caso desta pesquisa, foi uma coleta de dados qualitativos (MERRIAN, 1998). Segundo Patton (2002), dados qualitativos consistem basicamente em declarações das pessoas sobre seus sentimentos, experiências e opiniões sobre o fenômeno em questão, geralmente coletados via entrevistas.

Entrevistas são “eventos discursivos complexos sujeitos a critérios diferenciados de práxis e validação” (GODOI E MATTOS, 2006, p.303). Para não descaracterizar as vantagens mais proeminentes de uma entrevista (incluídas nesta afirmação), os autores sugerem que o entrevistado expresse-se a partir da pergunta do entrevistador (uso de perguntas abertas); que as perguntas sejam elaboradas de forma que essa expressão não seja prejudicada; e que o entrevistador possa, sempre que for adequado, fazer novas perguntas (coerentes com o objetivo da pesquisa). Isso pode garantir uma pesquisa em profundidade.

Por isso, optei por utilizar, nesta coleta de dados, a entrevista semi-estruturada, de acordo com descrição de Merriam (1998) e sugestões de Godoi e Mattos (2006). Nela, apesar de existir um roteiro existente, o entrevistador pode alterar, incluir e excluir perguntas a partir

da reação do entrevistado. O roteiro da entrevista foi baseado no questionário realizado na fase anterior a fim de aprofundar os temas surgidos com este instrumento e expandir outros que não surgiram (Apêndice D).

Em se tratando de um trabalho qualitativo, o objetivo das entrevistas é buscar informações, sentimentos, impressões, lembrança e emoções, não havendo regras de comportamento. Por isso os diálogos não devem ser reduzidos à hipóteses e seus produtos não pretendem generalizações (GODOI E MATTOS, 2006)

Ao final dessa fase, terão sido entrevistadas pessoas com potencial para responder aos objetivos da investigação. Por isso, essa é uma das fases mais ricas e importantes de todo trabalho.

3.1.3 Análise dos Dados

A base teórica para análise das entrevistas foi a oferecida por Mattos e Godoi (2006): a utilização de elementos da pragmática da linguagem e da análise lingüística do discurso. Esta escolha partiu dos pressupostos da pesquisa qualitativa que, de forma geral, não acredita no formalismo de considerar análise de discursos fenômenos objetiváveis.

O método em questão considera que a linguagem delinea a realidade e que a objetivação requerida de um dado qualitativo é uma boa argumentação, produzida por uma linguagem acessível e persuasível ao público a que vai se dirigir (MATTOS, 2006). Portanto, os principais achados dessa fase da pesquisa pretendem ser uma verificação prudente de uma boa interpretação das opiniões e impressões do entrevistado. Pretendo, enfim, superar o formalismo da entrevista através do reconhecimento de que seus produtos não são fidedignos, imparciais, exatos e autênticos, mas são jogos de linguagem recíprocos, íntimos e que refletem poder e representações (GODOI E MATTOS, 2006).

De acordo com Mattos (2006), cinco etapas são necessárias à análise de um conjunto de entrevistas realizadas com o mesmo objetivo. Eles guiaram a análise das entrevistas desta pesquisa seguindo as etapas sugeridas pelo autor:

- a. Recuperação: transcrevi as gravações da entrevista e fiz anotações sobre detalhes que poderiam enriquecer sua análise e que não foram registrados na gravação.
- b. Análise do significado pragmático da linguagem: fiz uma primeira leitura das transcrições e observei o contexto pragmático do diálogo – seus pontos altos e

baixos, como o assunto se desenvolveu, dentre outros elementos. Depois, numa segunda leitura, apontei textualmente o “significado nuclear da resposta”, os “significados incidentes” (aqueles que não ocorreram diretamente na pergunta) e as suposições implícitas do contexto. Logo em seguida, revisei o que foi anotado para melhorar a qualidade do material;

c. Validação: remeti o significado nuclear das respostas para verificação dos respondentes, como fonte de confirmação das mesmas.

d. Montagem da consolidação das falas: realizei uma matriz que contém o significado nuclear, os incidentes e os implícitos para cada resposta para melhorar a visualização e a análise que procede desta fase (Apêndice E).

e. Análise de conjuntos: levantei os temas dos primeiros resultados da análise e conectei-os a conclusões e expressões. Desta fase saíram os parágrafos da Análise dos Resultados (Seção 4.0) desta pesquisa.

Ao final desta etapa, concluí a fase de coleta de informações e passei para a quarta e última etapa.

1.7. Fase 4 – Triangulação

As três fases anteriores do método convergem para esta fase final. Todas as informações coletadas na pesquisa documental, exploratória e no estudo de caso foram comparadas e analisadas em conjunto para que os achados fundamentais pudessem apresentar evidências mais seguras das respostas aos objetivos propostos.

O objetivo dessa etapa foi reunir todas as informações e interpretações para estruturá-las de forma mais compreensível ao público que se dirige. Desta fase foi possível produzir os capítulos de Análise dos Resultados (Seção 4.0), Discussão dos Resultados (Seção 5.0) e Conclusões (Seção 6.0).

4 Características das Consultorias.org

Este capítulo objetiva analisar os resultados desta pesquisa a partir dos resultados da pesquisa documental (Seção 3.1), pesquisa exploratória (Seção 3.2) e entrevistas realizadas no âmbito da Fase 3 (Seção 3.3).

A primeira seção (4.1) 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 (seção 3.1) e entende-se como a posição pública das organizações, haja vista a divulgação das informações analisadas nos sites das instituições. Com isso, pretendo responder inicialmente aos objetivos específicos “c” e “d” (Seção 1.1).

A segunda seção (4.2) analisará os dados coletados na pesquisa documental, exploratória e no estudo de caso. Seu objetivo é apresentar individualmente os casos das organizações selecionadas conforme critérios declarados; minha opção por discutir os casos separadamente visa a um apoio metodológico para manter a finalidade de exploração e descrição das facetas do fenômeno em toda sua diversidade nas organizações individualmente.

A narrativa dos casos, a partir do roteiro realizado, responde aos objetivos específicos apresentados (seção 1.1). Portanto, será possível identificar as respostas de cada organização aos objetivos declarados neste estudo e, assim, do objetivo geral.

1.1 O Campo das Consultorias.org

Consultorias.org são organizações do Terceiro Setor que têm como finalidade a prestação de consultoria a outras entidades do Terceiro Setor. É importante destacar que ‘organizações do Terceiro Setor’, conforme conceituação apresentada na seção 2.1.1, são organizações privadas e sem fins lucrativos 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, elas têm certo grau de autonomia política e econômica em relação ao estado e às empresas privadas.

Para identificar as Consultorias.org, recebi indicações junto a contatos pessoais 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, adotei duas estratégias. A primeira foi buscar evidências em documentos disponibilizados em *site* das organizações indicadas de que a consultoria constava como um dos seus objetivos principais e não se configurava numa atividade eventual da organização. A segunda 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 conforme Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Na pesquisa preliminar, identifiquei doze organizações do Terceiro Setor que, a princípio, possuíam em seus objetivos declarados a consultoria como uma atividade principal.

Em seguida, analisei todo conteúdo disponível no *site* das organizações e busquei informações junto aos representantes a fim de verificar se a consultoria era uma atividade principal (e não casual) desenvolvida pela organização. Quatro organizações foram desqualificadas desta primeira coleção de organizações identificadas a partir desta análise.

Enfim, oito organizações do Terceiro Setor se configuravam como Consultorias.org a partir das qualificações que defini e compõe o campo de organizações foco deste estudo.

4.1.1 Cultura Organizacional das Consultorias.org

Esta seção tem o objetivo de apresentar os valores organizacionais declarados das Consultorias.org e analisá-los de acordo com a atividade central de interesse desta dissertação.

As organizações qualificadas como Consultoria.org declaram sua missão no seu *site na internet*. Uma análise sobre a forma textual em que a missão é expressa demonstra que existem dois grupos de missão, de acordo com a exposição da atividade de consultoria.

No primeiro grupo, que chamo de **Declaradas** (D), estarão as organizações que explicitam textualmente em sua missão a prestação de serviços de consultoria. Assim, não há mal entendimento sobre sua finalidade, pois o nome “consultoria” é um vocábulo presente na expressão formal da missão. No segundo grupo, as **Veladas** (V), estão grande parte das Consultorias.org. Elas não declaram a palavra ‘consultoria’ em sua missão, mas utilizam

verbos como “desenvolver”, “fortalecer”, “criar base sólida”, “potencializar”, “ajudar”, “prestar assistência” a organizações sociais, sem explicitar como.

No grupo das **Veladas**, 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.

4.1.2 Tipos de Intervenção das Consultorias.org

Esta seção pretende identificar outros tipos de intervenção realizados pelas organizações, além da consultoria, e verificar se há complementaridade nas atividades.

As Consultorias.org não se dedicam apenas à consultoria organizacional, mas também, a programas na área de educação/formação de pessoas ou grupos (nomeados de diversas formas: treinamento, workshops, difusão de conhecimento). Na análise dos documentos, percebi que quando há intenção de complementaridade com a atividade de consultoria organizacional, ela ocorre de três formas distintas:

1. Os representantes das organizações-clientes participam de um curso, o que posteriormente oportuniza a realização de uma consultoria para avaliar a implantação das ferramentas aprendidas;
2. Os cursos são complementares às consultorias, mas não diretamente interligados pela implantação de ferramentas aprendidas;
3. Os cursos de formação visam à criação de habilidades de intervenção nos participantes das organizações-cliente;

No entanto, há organizações que não demonstram intenção na complementaridade na ação de educação e consultoria. Essa discussão, assim como outras que irão responder mais detalhadamente aos objetivos desta dissertação, será tratada na próxima seção, que tem como objetivo apresentar um estudo de caso das organizações participantes à luz dos objetivos declarados nesta dissertação.

1.1 Relatos sobre Consultorias.org: um Estudo de Caso

Após apresentação de informações preliminares sobre o setor de Consultoria.org, é tempo de aprofundar as temáticas escolhidas por este estudo para responder aos seus objetivos. Para isso, me aproximei de quatro Consultorias.org, dentre as oito citadas na seção anterior, conforme critério predeterminado de seleção de casos (seção 3.3.1).

A aproximação ocorreu via diálogo com os principais executivos das Consultorias.org¹⁹; solicitação de documentos adicionais àqueles disponíveis na *internet*; resposta de questionário com perguntas fechadas e abertas; e entrevista semi-estruturada. O período da pesquisa foi de Outubro de 2008 a Dezembro de 2008 e, por solicitação dos participantes, os nomes das organizações não serão apresentados nesta etapa.

Esta seção está dividida em quatro subseções, cada uma dedicada ao relato do caso de uma Consultoria.org. Assim, será possível aprofundar na descrição, explicação e análise dos elementos teóricos encontrados no campo empírico de cada caso.

Cada caso tem um roteiro pré-definido que visa a responder os objetivos específicos deste estudo. O primeiro assunto a ser tratado será os fatores que propiciaram a gênese da Consultoria.org (objetivo 1). Apresentarei as demandas sociais que influenciaram a fundação da Consultoria.org; o contexto sócio-político que influenciou a demanda por uma Consultoria.org; e o perfil do fundador ou grupo fundador que iniciou as atividades da Consultoria.org.

Em seguida o tema principal será o posicionamento das Consultorias.org frente ao mercado de consultorias organizacional e frente às organizações irmãs (objetivo 2). Discutirei sobre a atitude da Consultoria.org frente à concorrência, frente ao Terceiro Setor e quais são as estratégias de captação de novos clientes.

O terceiro tema será os tipos de intervenção oferecidos e realizados pelas Consultorias.org e seus diferenciais frente a outros tipos de consultoria (objetivo 3). Tratarei, especificamente, das principais atividades desenvolvidas pela Consultoria.org, seus diferenciais frente aos concorrentes e a forma de contratação das mesmas.

O quarto assunto será a apresentação do referencial teórico que influencia a forma de intervenção das Consultorias.org (objetivo 4); apresentarei as metodologias de trabalho, as fontes criadoras da Metodologia e de onde partiu a opção metodológica, assim como os

¹⁹ Com exceção da ConsultoriaB.org. O principal executivo desta organização foi substituído, no decorrer da pesquisa. Assim, selecionei, na equipe de consultores, um com mais experiência e com mais tempo na função.

treinamentos desenvolvidos na organização para capacitar a equipe de consultores.

Por fim, apontarei o impacto declarado da intervenção das Consultoria.org na eficiência e eficácia da gestão das ONG-clientes e no cumprimento dos seus objetivos organizacionais (objetivo 5). Apresentarei as áreas e resultados percebidos após intervenção e a conexão dos resultados com missão da Consultoria.org.

4.1.3 ConsultoriaAB.org

O entrevistado responsável pelas informações coletadas nesta seção é o Diretor Executivo da ConsultoriaAB.org, função de maior nível hierárquico da instituição e que ele ocupa há um ano e meio. O entrevistado trabalha na organização desde sua fundação e ocupou outras funções como consultor e coordenador de projetos. Seu maior grau acadêmico é Doutorado.

4.1.3.1 Gênese da ConsultoriaAB.org

A ConsultoriaAB.org foi fundada em 2006 e entende-se como uma ONG que se dedica ao desenvolvimento social e humano (QUEM SOMOS, *HOME PAGE DA ORGANIZAÇÃO*, 2008). “(...) Fazemos isso por meio de Consultoria de Processos, programas de formação e produção e disseminação de conhecimento” (*HOME PAGE DA ORGANIZAÇÃO*, 2008).

A iniciativa para gêneses da organização foi tomada por dois indivíduos com experiência em processos de intervenção em projetos de desenvolvimento comunitário numa parceria entre universidades e comunidades rurais (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB). Um deles fazia parte de um grupo de consultores ligados a uma organização A, fundada em 1973, cuja abordagem de intervenção era influenciada pela Antroposofia, conhecida como Pedagogia Social ou Ecologia Social²⁰; o segundo fazia parte de um projeto para profissionalização do Terceiro Setor surgido ao final da década de 90. (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB).

²⁰ Abordagens criadas pelo médico e consultor antroposófico holandês Bernard Lievegoed que estudava sobre fases de desenvolvimento das organizações (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO).

A organização A prestou consultoria para diversas empresas privadas e ONG e por isso formou um quadro de consultores especializados na abordagem metodológica citada (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB). O principal executivo da organização faleceu e uma crise institucional se instalou em 1997; apenas alguns consultores com experiência exclusiva de intervenção no Terceiro Setor se interessaram por continuar as atividades da organização A (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB). Em 1999, um deles procurou e obteve apoio da Ashoka para transformar a organização A em uma nova organização (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB).

O segundo indivíduo que liderou o processo de gênese da ConsultoriaAB.org era membro de um grupo de consultores (ORGANIZAÇÃO B) contratados por empresários interessados em fazer investimento social privado. O objetivo do projeto era profissionalização de organizações do Terceiro Setor. Em 1999 a continuidade das atividades desenvolvidas pela organização ganhou força porque agências internacionais de cooperação e empresas que faziam investimentos no Terceiro Setor percebiam a necessidade de as organizações serem mais eficientes em sua gestão (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB).

Os projetos mais importantes realizados pela organização B foram: 1) o financiamento para produção e impressão de manuais de gestão para o Terceiro Setor; 2) treinamento da equipe técnica; e 3) capacitação da governança de 25 organizações do Terceiro Setor (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB). Estes projetos foram desenvolvidos pelo grupo de consultores da organização B em parceria com consultores da organização A.

Com o surgimento de oportunidades de novas consultorias a partir do sucesso das ações em conjunto, e, especificamente, em uma reunião de avaliação de um dos novos projetos surgidos, as equipes da organização A e da B iniciaram em 2002 uma discussão de como conseguir unir as iniciativas das organizações (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB).

“No final de uma das reuniões de avaliação do [Projeto] Gestão, surge a idéia: – Vamos fundir a organização A e B? – Por que você está com essa idéia? – Porque aí a gente pode fazer mais coisas, fazer melhor, a gente já faz tanto junto, por que não?” (RELATÓRIO ANUAL DA ORGANIZAÇÃO, p. 3)

Após reuniões de debates operacionais e estratégicos sobre a “fusão”, finalmente

em 2004, os conselhos de ambas as organizações se reuniram e fundaram a ConsultoriaAB.org (RELATÓRIO ANUAL 2007 DA ORGANIZAÇÃO; ENTREVISTADO AB).

A partir deste momento, os dois indivíduos que lideraram a fusão dentro da organização A e B, e que participaram ativamente na constituição da ConsultoriaAB.org, passaram a fazer parte do corpo de consultores associados desta organização (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08). Isso representou um maior volume de consultorias realizadas por eles.

“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).

Enfim, a motivação pessoal dos fundadores para criarem a ConsultoriaAB.org partiu de uma experiência profissional prévia adquirida em processos de intervenção no Terceiro Setor e da oportunidade de unir um grupo de pessoas “pensando e intervindo em desenvolvimento, ajudando a fortalecer a sociedade civil brasileira” (ENTREVISTADO AB, questionário, 5/10/08).

A opção pela intervenção no Terceiro Setor, contudo, não é incidental. “Missão pessoal, desejo de ajudar, reconhecimento de que sua missão no mundo é estabelecer relações de ajuda e apoiar processos de desenvolvimento de outras pessoas” (ENTREVISTADO AB, questionário, 5/10/08) são algumas motivações pessoais citadas como fundamentais para a liderança dos fundadores no processo de fusão das duas organizações e na sua permanência como consultores da organização que visa unicamente atender ao Terceiro Setor. Entretanto, não se pode negar que existiu (e ainda existe) um componente de interesse profissional na montagem da organização, já que os fundadores dependiam financeiramente dos projetos de consultoria que realizavam por meio da ConsultoriaAB.org.

Em relação à demanda social que influenciou no surgimento da organização AB, (seção 2.2.2), dois fatores foram identificados como influência direta para a fundação da organização. A primeira foi a busca de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor, solicitação das próprias organizações ou dos seus financiadores. A segunda demanda, segundo o respondente, foi o desejo e a disponibilidade de profissionais experientes em intervenções no Terceiro Setor por implantar novas abordagens metodológicas de intervenção em organizações de cunho social.

Profissionalização na visão da consultoriaAB.org

A profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor, de acordo com o respondente AB, é a capacidade que elas possuem de responder às demandas da sociedade de forma cuidadosa, sensível, coerente e sustentável. Além disso, profissionalizar significa também a) utilizar um conjunto de ferramentas que sejam capazes de garantir a sobrevivência da organização, b) conectar-se fortemente com as demandas sociais e c) prestar serviços de qualidade e de relevância para a comunidade.

[profissionalização] “Tem a ver com o amadurecimento de uma organização da sociedade civil e a ampliação de sua capacidade de responder às demandas da sociedade de maneira cuidadosa, sensível e que tenha sentido e que tenha sustentabilidade. Não tem haver com o uso de um conjunto enorme de ferramentas no campo da administração ou do Setor Privado, mas muito mais da capacidade da organização de manter-se viva, conectada ao mundo e garantir sua sobrevivência, desenvolvendo serviços de qualidade, de relevância para sua comunidade.” (RESPONDENTE AB, entrevista, 31/10/08).

A ConsultoriaAB.org demonstra que não entende a profissionalização como instrumentalização de técnicas/práticas trazidas do Setor Privado. A expressão “ter sentido” denota tentativa de coerência com finalidade específica da organização, que não é o lucro. Além disso, de forma direta, a organização rechaça ferramentas da administração ou do Setor Privado, explicando que profissionalizar é a capacidade de manter-se viva e de cumprir as expectativas legais e sociais da organização (serviços relevantes e de qualidade).

Para aprofundar a discussão sobre profissionalização e verificar que valores especificamente são rechaçados (ou não) como “típicos do Setor Privado”, perguntei ao representante da ConsultoriaAB.org se ele entendia que ser profissional no Terceiro Setor é o mesmo que ser profissional no Primeiro e Segundo Setor. Após declarar que esta se tratava de uma pergunta difícil – o que mostrou de certa forma que esta não era uma questão discutida nos processos de intervenção que a organização lidera – o respondente declarou que numa perspectiva política da palavra ‘profissionalização’ há valores que não variam entre os setores; contudo, numa perspectiva técnica, ferramentas do Setor Privado não se aplicam ao contexto do Terceiro Setor devido à diferença na lógica do lucro.

Em um exercício reflexivo, o respondente AB afirma sua rejeição a modelos prontos, sejam eles trazidos de qualquer setor; ao mesmo tempo, ele reconhece que nenhuma intervenção inicia sem referências teóricas pré-existentes. “(...) cada organização tem a sua

singularidade e embora exista um modelo de explicações que a gente possa usar para se inspirar e para construir coisas, no fundo cada organização é uma e cada processo de construção é um.” (RESPONDENTE AB, entrevista, 31/10/08).

Contexto Sócio-Político que influenciou a demanda por uma Consultoria.org

Três fatores foram apontados pelo representante da ConsultoriaAB.org como razões da demanda por profissionalização das organizações do Terceiro Setor, o que indiretamente influenciou a demanda pela Consultoria.org em questão.

O primeiro é o reconhecimento das organizações sociais de que desenvolvimento de pessoas e comunidades é um trabalho complexo, permanente e que exige cuidado e profundidade na atuação; de forma incidente isto é uma crítica às organizações que realizam trabalhos pontuais, superficiais, que não geram desenvolvimento; em outras palavras, organizações que não são “profissionais” do desenvolvimento.

O segundo fator foi a necessidade das organizações se diferenciarem daquelas com origem, fins e valores suspeitos. Denúncias noticiadas nos meios de comunicação envolvendo ONG ilícitas e a divulgação dos escândalos com representantes de ONG faz com que as organizações sérias queiram se profissionalizar para não correrem o risco de serem comparadas com as ilícitas.

Por fim, a concorrência por fontes de recursos fez com que os projetos de ONG tivessem a necessidade de apresentar mais consistência, transparência e relevância para conseguirem financiamento. Assim, ONG profissionalizadas tiveram mais oportunidades de aprovação de projetos do que as não profissionais.

Primeiro a percepção de como é complexo o processo de mudança das condições de vida de nossa sociedade. É complexo a ponto de precisar que agente intervenha nessa realidade com muita profundidade, de maneira colaborativa, de maneira mais permanente. Parece que a gente tem perdido a ilusão de que vamos conseguir resultados rápido agindo de maneira superficial. (...). Segundo, 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).

Áreas que demandaram profissionalização nas ONG

Essas demandas específicas apontadas pelo entrevistador poderiam indicar as principais áreas de gestão nas organizações do Terceiro Setor que precisam de profissionalização. Não foi confirmada diretamente essa expectativa, mas indiretamente, já que foi identificado pelo respondente AB que a principal área de gestão que demanda profissionalização é a governança.

Por “governança” entende-se a principal instância de poder da organização. É representado por dois foros – o voluntário e o executivo. O primeiro é composto pelos representantes legais da instituição que, por não apresentar fins de lucro, geralmente são voluntários. Eles não executam diretamente as atividades fins da organização, mas são responsáveis pela sua formação legal e direcionamento da equipe executiva. O foro executivo é composto por um ou mais representantes do corpo de funcionários da instituição que recebe o título de “diretor” ou “coordenador geral”, responsável pela liderança da equipe que implementa o direcionamento realizado pelo foro voluntário.

Esta resposta do entrevistado AB, apesar de ser legítima, foi influenciada pelas discussões correntes na organização relativa à governança, o que pode ser percebido na resposta do entrevistado (transcrita abaixo), mas também no relatório anual 2007 da organização.

[...] “A palavra governança, que no fundo é uma palavra que está relacionada a democracia, a participação, a garantia de direitos, a pluralidade de valores. Por isso para mim é uma área onde a profissionalização é muito importante, muito necessária e onde a gente tem inventado coisas mais interessantes e ao mesmo tempo sofrido com muitas contradições por que a gente não vai mudar o mundo mantendo velhas estruturas de poder institucional, velhas pirâmides e velhas lideranças centralizadoras, eu acho que mudar o mundo tem haver com a forma como a gente lida com os problemas nas nossas organizações também. Até por que eu acho que a gente não consegue lidar com uma dinâmica transformadora de poder na sociedade se a gente não faz isso dentro das nossas organizações. Então, para mim, esse é um campo muito importante. [Entrevistador: isso é uma discussão atual na sua organização?] Sem dúvida. Algo que está bastante vivo. No nosso caso conselho, corpo técnico, corpo administrativo, parceiros e apoiadores tem uma série de questões ... mas é um... sem dúvida é um desafio da nossa organização e um desafio que a gente tem visto em muitos dos nossos clientes, e parceiros” (RESPONDENTE AB, entrevista, 31/10/08).

Início das Operações da Consultoria.org

Para iniciar as atividades da ConsultoriaAB.org, foram recebidas doações de empresas privadas (40%), de indivíduos e empresas da rede de contato dos fundadores (40%), de indivíduos (10%) e da poupança dos fundadores (10%) (ENTREVISTADO AB,

questionário, 5/10/08). Estas doações foram captadas por meio de projetos apresentados a empresas e fundações privadas.

Segundo o respondente AB, o principal interesse para doação por empresas e indivíduos de recursos para abertura da ConsultoriaAB.org, foi a possibilidade de constituição de uma organização que prestasse apoio a profissionalização e desenvolvimento organizacional das ONG, setor que estava crescendo muito no final da década de 90. Por se tratar de empresas e indivíduos que já faziam investimento social privado, foi uma iniciativa para melhorar a aplicação dos seus investimentos em ONG.

Um ponto de destaque é que, mesmo em menor proporção, foram captados fundos dos próprios fundadores para abertura da ConsultoriaAB.org. Este fato evidencia que a fundação da ConsultoriaAB.org também cumpre interesses de ordem pessoal para desenvolvimento de uma profissão que gera renda para as pessoas.

Os primeiros clientes da ConsultoriaAB.org surgiram a partir de indicações dos seus consultores associados e fundadores, além do sucesso com a publicação de manuais sobre gestão (publicados pela organização A em parceria com a B) que gerou diversos convites para consultorias (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

Os objetivos desses primeiros projetos também cumpriram o papel de criar uma imagem da ConsultoriaAB.org como uma consultoria em gestão organizacional do Terceiro Setor, assim como as áreas de gestão foco de “profissionalização”.

O objetivo genérico [dos primeiros projetos] era apoiar processos de desenvolvimento, apoiar a profissionalização das ONG por meio de estratégias de formação de lideranças, de qualificação de corpo técnico, de qualificador dos conselhos das organizações e da oferta de publicações a respeito de vários temas potencialmente relevantes para as organizações. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

Todo o contexto de gêneses da ConsultoriaAB.org não é tradicionalmente conhecido no Terceiro Setor. Afinal, não foi uma demanda social de base comunitária que impulsionou seus fundadores a iniciarem um trabalho, mas uma demanda das organizações que atendem as demandas de base comunitária. Isso demonstra a inovação do Terceiro Setor em adaptar sua atuação de acordo com as necessidades das organizações que o compõe e confirma a variedade de instituições que são colocadas abaixo do guarda-chuva do Terceiro Setor.

4.1.3.2 A ConsultoriaAB.org, o mercado de consultorias organizacional e as ONG

Após entender o contexto de gêneses da ConsultoriaAB.org, apresentarei seu posicionamento frente aos concorrentes. Entender esse posicionamento é compreender como a ConsultoriaAB.org visualiza-se como organização de consultoria e como organização do Terceiro Setor, assim como verificar quais influências de qual campo são mais latentes.

Atitude frente ao mercado de consultoria

A ConsultoriaAB.org não reconhece concorrentes no seu campo de atuação; não há, segundo seu representante, disputa por clientes ou por mais faturamento. A primeira leitura do respondente da palavra “concorrência” citada na pergunta²¹ foi de disputa por mercado típico do Setor Privado e por isso ele rechaçou a idéia firmemente.

“Eu refuto a idéia de que nós temos um negócio e estamos competindo por clientes e por faturar dinheiro. Essa leitura de concorrência, que é uma leitura do mercado privado, inevitável, por que é uma questão de disputar para sobreviver, é uma leitura que eu não tenho no campo social e na prática da ConsultoriaAB.org” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

O representante da ConsultoriaAB.org contestou a palavra “concorrência” por sua peculiaridade ao Setor Privado, mas não porque não existam organizações que realizam as mesmas atividades que ela. Ele reconheceu, na segunda parte da resposta, que apesar de não ter concorrentes, há “projetos políticos” diferentes que disputam o mercado.

Há, portanto, organizações que representam esses projetos políticos conservadores (conforme qualificação do representante) e que apesar de não serem reconhecidas como concorrentes, disputam uma visão de mundo sobre o mercado. Ou seja, não há disputa por mercado, há uma disputa político-ideológica.

“Tem projetos que acham que desenvolvimento é algo que a gente leva para algum lugar; desenvolvimento é algo que a gente implanta na organização. As pessoas são ‘descapacitadas’ e a gente precisa capacitá-las. Desenvolvimento é algo que a gente sabe exatamente cada passo que a gente quer chegar. Então a gente direciona todos os esforços para chegar especificamente naquele lugar. É tudo previsto e controlável, pois foi assim que a teoria da administração ensinou no século passado inteiro. E isso deu muito certo de um ponto de vista, produziu muita riqueza. Então esse é um tipo de projeto político que no fundo ele fala de uma menor liberdade, diversidade, controle e grupos de poder que centralizam isso e que querem

²¹ Como você se relaciona com organizações concorrentes?

manter sua condição privilegiada nesse grande mundo que vivemos”. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

Considero, portanto, que a ConsultoriaAB.org possui concorrentes, mesmo que não seja no sentido mercadológico, mas ideológico.

Neste sentido, busquei a percepção do representante sobre os principais campos de gestão onde essa disputa ocorre. A constatação da ConsultoriaAB.org é que “as intervenções mais conservadoras estão falando de gestão por resultados e de avaliação” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08). O uso dessas ferramentas, para o respondente, tem significado a manutenção das estruturas de poder e de condição social na comunidade e por isso são conservadoras e opostas ao que buscam.

Apesar do posicionamento formal da ConsultoriaAB.org ser a não concordância com os valores e pressupostos do projeto político conservador, o respondente reconhece que a ConsultoriaAB.org não está imune à sua influência, já que ela é transversal a vários tipos de organização. Há uma batalha em curso para tentar imunizar a ConsultoriaAB.org contra os projetos conservadores a partir de uma metodologia que pressupõe valores de colaboração e participativos.

“Ou seja, existem projetos políticos dos quais eu não posso dar nome por que elas são forças transversais a um monte de organizações, movimentos e pessoas. E as vezes elas estão presentes inclusive dentro da ConsultoriaAB.org. Então, eu não faço essa divisão de inimigo nenhum. O inimigo somos nós”. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

“Um dos [projetos políticos] que eu entendo que a ConsultoriaAB.org tem tentado entender isso melhor e encontrar maneira de sustentar isso melhor é um projeto que diz que precisamos atuar em liberdade, de forma colaborativa, de partilhar efetivamente poder. Desenvolvimento é algo que vem de dentro para fora e não de fora para dentro. Desenvolvimento a gente não controla, a gente ajuda, a gente cria soluções, encoraja, e cada grupo vai encontrar uma maneira e um lugar onde ele quer chegar em cada tempo, mas isso é só definido por cada grupo específico, nunca vem de fora.” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

A imunidade ao projeto conservador passa principalmente pelas pessoas; elas são os instrumentos vitais de intervenção e que carregam em si, conscientemente ou não, os valores e pressupostos da mediação. Consultores com experiência em organizações que advogam um projeto político conservador, dessa forma, poderiam ser fonte potencial de influência “negativa”.

No entanto, segundo a percepção do representante AB, isso não ocorre de forma

direta. Muitos consultores com experiência em organizações concorrentes compõem a equipe da ConsultoriaAB.org, mas isso tem representado um fortalecimento da sua opção metodológica a partir das reflexões que surgem sobre o resultado de cada tipo de intervenção.

Atitude frente ao Terceiro Setor

No âmbito das organizações sem fins lucrativos, a ConsultoriaAB.org se percebe como membro do Terceiro Setor, apesar de existirem contradições fundamentais nesta afirmação, conforme entendimento do próprio representante da instituição.

Para o representante da ConsultoriaAB.org, três características fundamentais qualificam uma organização do Terceiros Setor: 1) São organizações que intervêm em situações sociais dramáticas; existem para promover mudança social numa fissura do tecido social que não é foco de interesse de organizações privadas e do estado; 2) são organizações que substituem a função do estado em vários sentidos, em vários espaços, em vários momentos e por isso são mais conhecidas como setor terceirizado do que Terceiro Setor; 3) são organizações inovadoras; produzem inovação do ponto de vista da geração de renda, da produção de bens e serviços, da distribuição de renda, da colaboração entre pessoas e da dinâmica de poder.

Com isso, solicitei ao representante que apontasse qual característica a ConsultoriaAB.org mais se aproximava e qual ela mais se afastava. O respondente percebeu minha intenção implícita de encontrar possíveis contradições na própria definição por ele trazida; com isso busquei perceber se a perspectiva da resposta sobre organizações do Terceiro Setor incluía as próprias características da ConsultoriaAB.org ou se ele trataria o campo “fora” de sua atuação.

Na primeira resposta, sobre características das ONG, o representante não incluiu a organização que representa em foco de análise (o que foi rapidamente percebido por ele na segunda resposta). Por isso ele apresentou duas características em que a ConsultoriaAB.org não se inclui (intervenção em situações dramáticas e substituição do estado) e apenas uma em que se poderia se incluir (inovação).

[A pergunta] “É uma ‘pegadinha’? A que mais se aproxima é a terceira, inovação, sobretudo no campo metodológico, essa coisa da intervenção no processo de desenvolvimento, é aí que a nossa grande bandeira, a nossa grande busca, o que temos de grande desafio e potência. (...) A que mais se afasta é a segunda. Não temos nenhum contrato governamental, não tem nada de terceirização desse ponto de vista. A segunda, a terceirização, a substituição do estado”. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

Esta é uma evidência que a ConsultoriaAB.org, apesar de se entender como organização sem fins lucrativos, não se percebe como membro igual a suas irmãs. Isso evidencia um novo campo de atuação, que não apenas o campo social, para as organizações do Terceiro Setor.

As mesmas contradições são encontradas quando da análise da participação da ConsultoriaAB.org em associações ou fóruns representativos do Terceiro Setor. Existe uma intenção na participação desinteressada, ou com interesses de compartilhamento de conhecimentos. Quando chamado para participação ativa (realizar palestras), a contribuição da ConsultoriaAB.org são relatos de casos de intervenções, problematização de conceitos teóricos do campo social e apresentação de publicações que produzem. Quando a participação é passiva seu objetivo declarado é escutar os temas que estão sendo debatidos para levar à organização informações sobre o campo.

No entanto, ao mesmo tempo, novos clientes são captados nesses espaços. Apesar de contestar a palavra “propaganda” e afirmar que não há uma busca ativa por clientes, o representante reconhece que existe uma divulgação indireta da organização quando da participação em eventos do Terceiro Setor, fonte importante para captação de novos clientes.

A ConsultoriaAB.org não participa de nenhum espaço de representação política do Terceiro Setor, apesar de ser um tema em discussão na atualidade. “Eu tenho muito desejo de estar na ABONG, (...) mas esse processo de entrada da ConsultoriaAB.org tem sido muito difícil de construir. Não por conta da ABONG, mas por conta da ConsultoriaAB.org” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08). O incômodo demonstrado pelo representante na resposta analisada é uma mistura de dúvida e intenção de participar de instâncias de representação política do Terceiro Setor – mas o fato de não participar, mostra que as dúvidas ainda são maiores do que as certezas.

Não achei um espaço que eu possa estar, inclusive com condições de estar. (...) O Fórum Social Mundial é bacana, mas sempre fica um pouco distante do nosso cotidiano, então a gente até vai, mas a gente não tá participando institucionalmente, mas por que alguns membros vão. A gente conversa com o GIFE, mas é um financiador, então não podemos estar no GIFE. E aí a pergunta é onde? Qual é nosso fórum? O que é que a gente faria? Onde é que eu estaria? E eu, nesse momento, sinto falta desse espaço; seria um espaço de formulação política, de construção coletiva. Mas eu até busquei no último ano algum espaço mas... tive muita vontade de entrar na Consulta Popular, mas depois senti que não cabia muito com o meu papel na ConsultoriaAB.org (...). (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08)

Além disso, a citação de organismos de representação do Terceiro Setor evidencia

que de fato houve uma busca e há uma intenção da ConsultoriaAB.org em participação, mas aparentemente nenhuma organização apresenta prática de militância política coerente com a que a ConsultoriaAB.org deseja imprimir, o que inviabiliza sua participação.

Numa perspectiva oficial, há contradição quanto ao posicionamento da ConsultoriaAB.org no Terceiro Setor, já que seus objetivos ou prática política não se encaixam com aquelas que oficialmente dominam o setor. No entanto, esta não é uma afirmação de todo aceitável.

A ConsultoriaAB.org se posiciona criticamente em vários aspectos de sua prática (desde sua intervenção até sua posição no mundo) e não poderia ser diferente quando se trata de participação política. Afinal, não se pode afirmar que o **todo** Terceiro Setor é representado pelas instâncias associativas existentes; nem todas as organizações são passíveis de representação.

Estratégias de captação de novos clientes

Este é um tema que já foi iniciado nos parágrafos anteriores. Mas, é importante destacar alguns itens que podem ter passados de forma superficial e que são importantes para entender o posicionamento da ConsultoriaAB.org frente ao campo de consultoria organizacional e frente ao Terceiro Setor.

Conforme declaração do seu representante, a ConsultoriaAB.org não realiza busca ativa por novos clientes, pois recebe uma quantidade de propostas maior do que consegue atender. Ou seja, a demanda por consultoria é maior do que eles podem oferecer, o que cria o ambiente ideal para uma despreocupação com a captação de clientes.

No entanto, num ato de reflexão do representante, ele percebeu que a manutenção da *home page*²², a publicação de livros e artigos e a participação em eventos exercem também a função de mídias de divulgação que captam clientes.

A gente é bem ruim nisso. Nós somos muito responsivos. (...) no campo da consultoria a gente de fato tem sido muito procurado, a gente recebe em média, por anos, se eu pegar os últimos três anos, mais ou menos 180 a 200 solicitações de consultoria. (...) O que é muito mais do que a gente consegue atender. Então, a agente não tem feito uma busca ativa por cliente. Agora, *na medida em que a gente sustenta um site, faz um boletim, escreve artigos, publica livros, tem uma livraria, ta presente em eventos, é óbvio que no fundo a gente também está projetando uma imagem organizacional.* E isso funciona como uma janela através da qual as pessoas enxergam que podem nos procurar. Se agente pode dizer que a ConsultoriaAB.org faz um tipo de

²² A *Home page* da organização, de forma geral, está sempre atualizada. O utilizam para divulgar cursos, matérias, textos e toda semana havia documentos diferentes, o que denota uma atualização regular.

propaganda, muito entre aspas, eu acho que são por meio dessas ações, mas a gente não é muito bom nisso não, *nem quer ser*. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08, grifos da autora).

Um outro ponto que chama atenção na resposta do entrevistado, destacado por mim na última linha da transcrição, é a afirmação de não desejar ser bom na captação de novos clientes. Essa é mais uma demonstração de que a ConsultoriaAB.org rechaça, não apenas ferramentas, mas até expressões que subentendem ferramentas típicas do Setor Privado, como o caso da propaganda (já que a pergunta que gerou a resposta não tinha a expressão ‘propaganda’ no seu corpo).

A posição da ConsultoriaAB.org no Terceiro Setor não é de todo confortável. Ela se percebe como organização diferente das irmãs (que de fato é) ao mesmo tempo em que se reconhece como ONG a partir características tradicionais (não ter fins de lucro, não remuneração dos dirigentes). Devido a rejeição do entrevistado por expressões ou qualquer símbolos que represente o Setor Privado, posso dizer que a organização não se enxerga dentro do mercado de consultoria; no entanto, é inevitável que, mesmo atendendo apenas ONG, a ConsultoriaAB.org é uma consultoria organizacional, mas que certamente se diferencia das práticas clássicas das organizações do setor.

4.1.3.3 Intervenções oferecidas e realizadas pelas consultoriasAB.org e seus diferenciais

Esta seção tem por objetivo apresentar os tipos de intervenção oferecidos pela ConsultoriaAB.org, aquelas realizadas com mais frequência, as áreas de gestão onde ela ocorre e também apresentar a percepção do representante sobre os principais diferenciais da intervenção da sua organização, quando comparado com seus concorrentes.

A ConsultoriaAB.org é uma organização preocupada em manter a intervenção oferecida ao cliente coerente com seus valores e suas opções metodológicas. Portanto, antes de responder aos objetivos centrais da seção, apresentarei os valores declarados da Consultoria.org. Consequentemente eles serão mais um elemento de análise da seção e deste trabalho como um todo.

Os valores e pressupostos que regem a intervenção (de qualquer tipo) realizada pela ConsultoriaAB.org são:

- Desenvolvimento é um processo inerente a todo organismo vivo – seja um

ser humano, seja uma organização social;

- O processo de desenvolvimento pode ser percebido de diversas maneiras e de forma descontínua.
- Há habilidades que devem ser desenvolvidas para alcançar novas respostas às questões que se apresentam no desenvolvimento;
- O Desenvolvimento se dá de dentro para fora e é específico a uma organização; apesar de específico e único, é passível de intervenção;
- Desenvolvimento não é o ponto de chegada, mas o degrau adiante;
- Construir relações para abrir o diálogo é ajudar nos processos de desenvolvimento.

Com base nessas crenças que regem a ConsultoriaAB.org, cinco tipos de atividades são conduzidos:

- Consultoria de Processo;
- Seminários construídos a partir da biografia de organizações lideradas por empreendedores sociais que formaram uma rede de ajuda e aprendizagem mútua.
- Programa de formação técnica especializada para gestores estratégicos de ONG poderem atuar de forma mais consciente e consistente em iniciativas sociais;
- Debates sobre o tema “desenvolvimento” para que organizações sociais se encontrem em um espaço, discutam sua atuação, pressupostos, impactos, para que possa criar um ambiente de interlocução.
- Biblioteca para vender livros sobre consultorias e experiências, assim como também para disponibilizar textos sobre temas de interesse;

A **Consultoria de Processo** é a principal intervenção promovida pela ConsultoriaAB.org. Isso é evidenciado por duas razões: 1º) A *Home page* da organização dispõe de uma seção exclusiva para tratar sobre a atividade de consultoria – metodologias de intervenção, áreas de intervenção e depoimentos de organizações que realizaram o processo de intervenção; isso não ocorre com nenhum outro programa citado. 2º) 90% das receitas anuais (dos últimos dois anos) da ConsultoriaAB.org são provenientes de honorários de consultoria (ENTREVISTADO AB, questionário, 5/10/08).

Por que programas (...) temos um déficit que é coberto pelas doações. (...) a livraria sem o investimento da ConsultoriaAB.org estaria dando prejuízo, então a gente está transferindo dinheiro da consultoria para que a livraria consiga ir se estruturando e garanta acesso das pessoas a esse mundo. A consultoria é a superavitária. Ela sustenta essencialmente a ConsultoriaAB.org. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08)

As áreas de gestão publicadas na *home page* como sendo foco para a Consultoria de Processo são: Desenvolvimento organizacional, Avaliação de programas e políticas sociais, Sistematização de experiências, Planejamento estratégico, *Coaching* de lideranças, Governança institucional, Mediação de conflitos, Apoio pedagógico, Facilitação de reuniões e encontros de aprendizagem, Seleção de projetos, Aulas em universidades e Pesquisas no campo social (*Home page* da organização).

No entanto, a intervenção da ConsultoriaAB.org ocorre mais frequentemente em três áreas de gestão: a estratégica, de planejamento e avaliação (ENTREVISTADO AB, questionário, 5/10/08).

As intervenções na área de planejamento se guiam pela pergunta: “onde é que a gente quer chegar e como é que chegamos lá de maneira sustentável?” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08). Neste sentido, o apoio da ConsultoriaAB.org é na busca de visões de futuro e estratégias sustentáveis para a organização realizar suas atividades. Na área de avaliação, a grande pergunta que guia as intervenções é: “o que eu estou fazendo faz diferença?” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08). Segundo o respondente, tem sido cada vez mais importante o entendimento do sentido da prática e da relevância social das iniciativas sociais e por isso essa é uma das intervenções na qual a ConsultoriaAB.org tem sido mais procurada. A frequência dessa atividade também pode ser explicada pelo fato do representante da organização AB ser especialista em avaliação de projetos sociais. Por fim, na área estratégica, a principal intervenção que se realiza é na profissionalização da governança/conselho das iniciativas sociais (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

A frequência da atuação nestas áreas de gestão foi resultado tanto da demanda existente por parte das organizações do Terceiro Setor que solicitam serviços, como também de uma opção da ConsultoriaAB.org em atuar ou se especializar nestas instâncias (estratégica e tática).

“[A atuação nas áreas estratégicas e tática foi uma opção da organização ou demanda dos clientes?] É uma demanda do cliente a princípio. É também fruto de estudos nossos. A medida que a gente tem estudado sobre processos de desenvolvimento nas organizações, a gente vai formulando certos campos de demanda com os quais a gente se relaciona. Então a medida que a gente

oferece isso, começa a falar sobre isso, dialoga sobre isso; a gente vai criando uma cultura de trabalhar com isso. Então, aí tem um encontro entre demanda e oferta. Não sei te dizer o que veio primeiro.” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08).

Diferencial da Intervenção

Após identificar as intervenções realizadas pela ConsultoriasAB.org busquei captar as percepções do representante quanto aos diferenciais no resultado dos projetos de consultoria desenvolvidos.

Diante de um conjunto de respostas a diferentes questões realizadas no decorrer da entrevista, foi possível identificar três classes de diferenciais no resultado da intervenção: o primeiro relacionado a **peessoas** que trabalham nas organizações do Terceiro Setor, o segundo a forma como a **organização** lida com seu processo de desenvolvimento e a terceira pelas mudanças no **processo decisório** da organização.

O primeiro diferencial no resultado da intervenção está relacionado aos indivíduos que participam das organizações-cliente e a forma como lidam com seu desenvolvimento e com o da organização. Segundo percepção do representante, ao final de uma intervenção numa iniciativa social, os indivíduos que dela participam tornam-se mais questionadores, criam espaço de diálogo, não oferecem respostas prontas, nem implantam sistemas pré-estabelecidos, querem criar espaços de aprendizagem e revisar suas práticas. Além disso, foi destacada a melhoria da qualidade e da capacidade de dialogar dos indivíduos, a melhor compreensão das pessoas sobre a ação social que desenvolvem e a o ganho que toda organização possui com a reflexão geral que se faz sobre sua prática.

O segundo diferencial da intervenção é a forma como a organização lida com seu desenvolvimento. O representante da ConsultoriaAB.org cita que a ONG-cliente passa a criar espaços onde as pessoas possam refletir abertamente sobre a prática organizacional, sem oferecer riscos (“sem ser uma caça às bruxas”, conforme palavras do entrevistado AB). Além disso, a prática da organização sempre é colocada em perspectiva para que nunca a intervenção se desconecte da realidade organizacional.

Um terceiro diferencial da atuação é que as decisões tomadas pelas organizações-clientes passam a ter como centro a comunidade atendida. Ou seja, após intervenção realizada com as ONG-cliente, seus líderes passam a ter maior consideração pela comunidade-foco, estão conectadas com a realidade que justifica sua existência.

Analisando a composição temática dos três diferenciais, percebo que há uma preocupação em manter os processos de desenvolvimento nas mãos dos clientes e conectados

com elementos que legitimam as organizações no setor – ou seja, há ideais de autonomia e de sustentabilidade no processo de intervenção que a ConsultoriaAB.org desenvolve.

Visão de Futuro sobre tipos de Intervenção

Apesar da Consultoria de Processo ser a principal intervenção, o representante da ConsultoriaAB.org se ressentia em não poder realizar mais programas de formação técnica para gestores estratégicos de ONG. Devido aos altos custos envolvidos na preparação dos cursos, o programa não consegue ser pago pelos participantes e por isso não possui demanda suficiente para abrir turmas.

“Os programas de formação, pela sua extensão, pelo tempo que tomam, pelo conjunto de recursos que eles mobilizam, por exemplo, formadores, facilitadores,... eles não conseguem ser sustentados por dinheiro do participante.” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08)

Em termos de demanda futura para Consultoria de Processo, o representante da ConsultoriaAB.org acredita que as áreas permanecerão as mesmas. No entanto, ele pretende dedicar-se mais a captação de recursos para a organização para reduzir o volume de consultorias e poder aprofundar nos projetos selecionados. Ou seja, de certo modo ele está percebendo que a quantidade de consultorias que realiza está dificultando o aprofundamento das intervenções em curso e que isso precisa mudar antes que eles percam um valor que consideram fundamental. Uma segunda razão é que a ConsultoriaAB.org pretende dedicar-se mais aos programas de formação e entende que isso só ocorrerá se os mesmos tiverem financiamento externo – e para isso é necessária dedicação na captação de fundos.

Forma de contratação de consultoria

Esta seção tem como objetivo analisar o fluxo de negociação de contratos realizados entre a ConsultoriaAB.org e seus clientes. Poderei, com isso, encontrar elementos importantes na contratação dos serviços de consultoria não apresentados nas seções anteriores ou posteriores.

Segundo representante da ConsultoriaAB.org, geralmente a negociação de contratos inicia com a demanda de uma organização-cliente, que faz uma ligação a partir de uma indicação de um parceiro. Em seguida, é realizada a primeira visita dos representantes da ConsultoriaAB.org para verificar objetivos da demanda surgida. Após discussão interna na ConsultoriaAB.org para identificar a alocação do trabalho entre consultores, há a indicação do

consultor responsável e monta-se uma proposta com objetivos, métodos e orçamento. Em seguida se envia a proposta ao cliente que geralmente inicia uma discussão interna e também com os representantes da ConsultoriaAB.org até a aprovação ou não da proposta.

Há aspectos importantes no relato do representante. 1) ele tenta mostrar valorização pelo contato pessoal entre representantes da consultoria e do cliente na tentativa de entender suas demandas, ou seja, as necessidades que culminam num contato não podem ser resumidas em assertivas simples que não mereçam atenção ou diferentes percepções para serem melhor entendidos; 2) há uma intenção clara em afirmar que a decisão para alocar pessoas nos trabalhos surge de um processo coletivo; 3) faz questão de relatar que a proposta que realiza é essencialmente qualitativa, no sentido de não se prender a aspectos de montantes financeiros, mas valores que regem a proposta de trabalho.

Apesar desse fluxo de consultoria ser o mais comum, existem casos onde ele não ocorre – quando a relação, na avaliação do representante da ConsultoriaAB.org, fica mais “madura”. Por madura, entende-se uma relação já construída entre a ConsultoriaAB.org e o cliente, o que faz com que seja possível o cliente solicitar uma visita pontual e seja atendido sem necessidade de assinatura de qualquer contrato prévio ou visitas prévias para diagnóstico. Nas palavras do representante, os consultores carregam consigo “uma certa carteira de clientes com os quais ele trabalha” (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08) e por isso nem sempre a relação segue este fluxo.

Um ponto importante de destaque no relato do representante é que, apesar do consultor carregar uma carteira de clientes, há uma fidelidade institucional dos consultores com a ConsultoriaAB.org (o que para ele pode mostrar sinais de maturidade da relação do consultor com a organização que representa). Possivelmente essa afirmação é uma constatação de mudança em um contexto percebido em experiência anterior (pessoal ou institucional), quando a relação de “fidelidade” verificada entre consultores e ConsultoriaAB.org não seguiam esses padrões.

4.1.3.4 Referenciais Teóricos que influenciam a ConsultoriaAB.org

Esta seção tem por objetivo apresentar os autores e teorias que criaram ou influenciaram o método seguido pela ConsultoriaAB.org. Além disso, serão explicados e explicitados os principais elementos do referencial teórico, de onde partiu a influência e as evidências de aplicação na prática institucional.

A influência metodológica da ConsultoriaAB.org baseia-se nos estudos de três autores principais: Allan Kaplan, Edgar Schein e Goethe (ENTREVISTADO AB, questionário, 6/10/08). O domínio das idéias de Kaplan e Goethe na ConsultoriaAB.org partiu da experiência prévia dos seus fundadores que já estudavam e praticavam os princípios dos autores na sua atividade anterior. A influência de Schein partiu de estudos dos consultores que participam da ConsultoriaAB.org sobre Clima Organizacional e em seguida sobre Consultoria de Processo.

Partiu das pessoas que estavam trabalhando com Pedagogia Social [...]. Que foram o Antônio Luis e o Lafayete, Dalva, Mariângela que conheceram por acaso o Allan Kaplan que de algum jeito estava ligado a isso na África do Sul e aí começaram a estudar isso, trouxeram livro, Allan veio. O início tem haver com [...] pedagogia social, que digamos é uma corrente de pensamento que essencialmente trata de educação em comunidade não da educação na escola, mas que vem um pouco da inspiração da Holanda, do Steiner as coisas remontam ao INPI que é o Núcleo Instituto de Pedagogia Social da Holanda que veio para o Brasil no começo do ano 70 [...]. Então Goethe vem por aí. E Schein na verdade não vem por aí vem de estudos nossos há mais ou menos 7 anos atrás de Cultura Organizacional e aí o Schein é um dos grandes exponenciais nesse campo já nos EUA desde os anos 70. Então o Schein chega a gente por outro caminho, nada haver com pedagogia social. (ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08)

As obras dos autores influenciaram de forma distinta a ConsultoriaAB.org. Alguns influenciam institucionalmente e de forma transversal; outros influenciam tecnicamente a forma de trabalho. A seguir, apresentarei essas diferentes perspectivas.

Edgar Schein não é simpático ao fato de suas idéias, advindas de sua experiência em processos de consultorias em organizações, sejam consideradas um método ou conjunto de práticas. Sendo método ou não, a ConsultoriaAB.org declara que sua ação é influenciada pelos estudos de Schein sobre processo de ajuda. Os princípios da Consultoria de Processo foi tema da seção 2.2.8 desse trabalho e, portanto, não há necessidade de maior detalhamento sobre o método.

Outras evidências, além da declaração do representante, demonstram influência de Schein na atuação da ConsultoriaAB.org. Primeiramente, consta em site, relatórios e outras publicações da organização a indicação de que realiza ‘Consultoria de Processo’. Ou seja, há uma intenção em qualificar o tipo de consultoria oferecido da forma como foi nomeado por Schein. Em segundo lugar, alguns diferenciais apontados pelo representante sobre seu processo de intervenção são coerentes com alguns princípios da Consultoria de Processo, como o processo de diagnóstico conjunto e os ideais de autonomia da organização pós

consultoria. Por fim, a ConsultoriaAB.org traduziu o livro “Princípios da Consultoria de Processo”²³, que está disponível para venda em sua livraria. Essas evidências demonstram uma influência no campo das idéias que domina seu discurso e possivelmente sua ação tanto no campo ideológico quanto no técnico.

Allan Kaplan, segunda influência teórica da ConsultoriaAB.org, é fundador e consultor do CDRA – *Community Development Resources Association* – ONG sul-africana que fomenta o aprendizado sobre processos de desenvolvimento e intervenção (*Home page* da Organização, 2008). Para isto, ele realiza consultorias e capacitações junto a indivíduos, grupos e iniciativas sociais e sistematiza o conhecimento sobre essas intervenções em publicações. A principal delas, influência direta na ConsultoriaAB.org, é “Artistas do Invisível”, que relata sobre processos de aprendizagem em intervenções realizadas em ONG.

O autor confronta a tendência de se reduzir o desenvolvimento social a uma operação técnica controlável e tenta acolher toda a complexidade do processo de transformação social. Esse entendimento não tradicional sobre o desenvolvimento é tão arraigado na ConsultoriaAB.org que compõe um dos valores organizacionais declarados. Portanto, demonstra uma influência importante.

O terceiro autor citado como influência foi Goethe e seus estudos sobre a fenomenologia. Por meio da Antroposofia (ou Pedagogia Social), teoria do conhecimento desenvolvida por Rudolf Stein, a obra de Goethe foi levada ao campo social defendendo que a subjetividade do observador influencia o conhecimento sobre um objeto ou fenômeno. Outra evidência indireta da influência dessa “metodologia” é a citação freqüente da Antroposofia na apresentação de técnicas utilizadas durante a Consultoria de Processo.

Com exceção da Consultoria de Processo, que é uma abordagem conhecida da consultoria organizacional, as opções metodológicas da ConsultoriaAB.org não podem ser consideradas costumeiras ou clássicas dentro do mercado de consultoria organizacional. Isso demonstra uma intenção clara da ConsultoriaAB.org em se diferenciar das firmas de consultoria tradicionais do Setor Privado, conhecidas e criticadas por seus pacotes gerenciais.

As abordagens das quais a ConsultoriaAB.org se aproximou, estavam mais próximas ao campo social, de autores que de alguma forma se relacionavam com organizações sem fins lucrativos ou de técnicas de consultoria não utilizada amplamente pelas principais firmas de consultoria do mundo, como é o caso da Consultoria de Processo. Isso demonstra uma opção por mudança, por atuar de forma distinta das organizações de

²³ Do inglês “Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship”

consultorias tradicionais.

Treinamentos desenvolvidos na organização para capacitar a equipe de consultores

Uma forma de verificar se a metodologia declarada pelas ConsultoriaAB.org influencia de fato as atividades da organização é identificar se seu principal representante preocupa-se na avaliação da aplicação dessa metodologia no trabalho dos consultores. Como hipótese, isso poderia ser refletido em supervisões e capacitações realizadas na organização com o objetivo minimizar os desvios metodológicos possíveis.

A ConsultoriaAB.org possui vinte colaboradores no seu corpo de consultores localizados em três diferentes estados. Todos eles tinham experiência prévia em consultoria organizacional a partir de, pelo menos, um dos métodos escolhido pela ConsultoriaAB.org ou passaram por capacitação no programa de formação de consultores realizado pela própria ConsultoriaAB.org.

Para avaliar e supervisionar as metodologias aplicadas nos projetos de consultoria desenvolvidos, o representante da organização cita seis instrumentos que utiliza nas reuniões mensais junto com os consultores, “reuniões de aprendizagem, estudos de caso, espaço de supervisão, leitura de texto, reuniões para avaliação, debates” (ENTREVISTADO AB, entrevista 30/10/2008).

No entanto, ele não acredita que é suficiente e em 2009 planeja novas ações de capacitação direta dos consultores em temas específicos que são necessários para sua formação em todas as metodologias. Sua principal preocupação é sistematizar e classificar as competências individuais para atuação em processos de intervenção, assim como tentar uniformizar a qualificação dos consultores.

O fato do representante mostrar preocupação com a capacitação dos consultores demonstra que, de fato, a ConsultoriaAB.org defende suas opções metodológicas e deseja que as mesmas seja seguida nos projetos de intervenção realizados. Sistemas de acompanhamento e avaliação estão sendo planejados e implantados a fim de tentar diminuir as “distâncias” de conhecimento entre os consultores, mesmo diante da perspectiva de que esta não é uma atividade óbvia (“Se eu respondesse essa pergunta certinho eu já ganhava o premio de gestão do ano”, ENTREVISTADO AB, entrevista, 31/10/08) e que requererá esforços adicionais da equipe.

4.1.3.5 Impacto da Intervenção da ConsultoriaAB.org

Esta seção apresentará os resultados da intervenção percebidos pelos representantes da ConsultoriaAB.org na eficiência e eficácia das ONG-cliente. Esse é um elemento importante para caracterizar a organização em foco porque verifica a coerência entre os objetivos e valores organizacionais declarados com o impacto percebido da intervenção.

Segundo o representante da ConsultoriaAB.org, três principais impactos são percebidos após intervenção realizada pelos consultores.

O primeiro refere-se às pessoas e a forma com elas se relacionam com a causa que a ONG - cliente representa. A observação da ConsultoriaAB.org sobre esse impacto é de que após a conclusão do projeto de consultoria os colaboradores relacionam-se melhor uns com os outros e com os objetivos da organização do Terceiro Setor de que fazem parte. Isso significa que os conflitos entre as pessoas diminuem e elas passam a entender e comprometer-se mais com a causa que a ONG representa.

Esse impacto pressupõe algumas questões importantes: A existência de conflitos no ambiente organizacional das ONG e o fato das pessoas, em um certo momento, não se identificam ou não entendem os objetivos da organização que fazem parte e, portanto, precisam de ajuda para fortalecer suas opções.

A gestão de pessoal, dentro das ONG, mudou de perfil. Pessoas passam a compor o quadro das ONG sem entender ao certo seus objetivos organizacionais e por isso, ou por consequência disso, conflitos passam a fazer parte do ambiente organizacional. Neste contexto, faz sentido que o resultado de um processo de intervenção melhore o relacionamento entre as pessoas e também das pessoas com a organização; isso, de forma direta, interfere na eficiência e eficácia das ONG-clientes.

O segundo impacto é a melhoria da capacidade técnica dos funcionários também é percebida como um impacto pelo representante da ConsultoriaAB.org. Segundo ele, essa é uma questão essencial, pois trás ganhos de eficiência importantes: fazer a mesma coisa ou mais com o menor volume de recursos possíveis.

Como consequência da melhoria da capacidade técnica dos funcionários, o terceiro impacto percebido pelo representante da ConsultoriaAB.org é a melhoria das ações das ONG-cliente frente aos beneficiários. Esse impacto percebido responde à existência da ConsultoriaAB.org – o foco de sua atividade não está apenas nas organizações do Terceiro Setor, mas também no que ela pode fazer melhor a seus beneficiários após o processo de intervenção.

Dos três resultados percebidos pela ConsultoriaAB.org, dois estão relacionados a pessoas e sua atuação na organização e um à dimensão técnico-organizacional. Para o representante da ConsultoriaAB.org, eles melhoram a eficiência e eficácia das ONG-clientes na medida em que trás mais unidade às atividades desenvolvidas pelas pessoas, mais comprometimento (com a missão da organização do Terceiro Setor) que, portanto, acabam por fazer as coisas importantes e necessárias com menor volume de recursos possível.

Como forma de confirmar o impacto dessa intervenção, solicitei ao entrevistado que citasse indicadores de avaliação de resultados que utilizavam, de forma geral, para verificar se o processo de consultoria foi exitoso.

Foi citado pelo representante da ConsultoriaAB.org que para um processo ser avaliado como de sucesso, deve existir, na ONG - cliente, espaços onde as pessoas possam expressar suas opiniões quanto à prática organizacional, sem que isso represente um perigo à sua permanência na organização; ou seja, caso as opiniões sobre a prática sejam negativas as pessoas não devem ser perseguidas ou demitidas, mas escutadas como forma de avaliar as práticas organizacionais.

Um segundo indicador seria que após o projeto de consultoria as ONG-clientes considerariam as comunidades atendidas como centro das decisões tomadas. Neste sentido, o respeito à comunidade atendida pela ONG - cliente é fator preponderante na avaliação de uma intervenção realizada pela ConsultoriaAB.org.

A renovação do sentido dos colaboradores estarem fazendo suas atividades nas ONG-clientes e o fortalecimento da sua compreensão sobre a escolha de participarem da organização, e não em outra, são dois indicadores citados pelo representante como fundamentais para avaliar o processo de consultoria. Ou seja, é importante para os fins pretendidos pela ConsultoriaAB.org que o pessoal envolvido nas atividades das ONG-cliente entendam e estejam comprometidos integralmente pela missão da organização.

Um outro indicador analisado pela ConsultoriaAB.org é a melhoria da capacidade de diálogo das pessoas sobre o processo de desenvolvimento. “A conversa flui melhor” (ENTREVISTADO AB, 31/10/08); isso está relacionado à melhoria da capacidade técnica das pessoas, tanto no processo de intervenção que lideram com os beneficiários quanto no diálogo sobre esta intervenção dentro das ONG-clientes.

Por fim, e como resultado final dos indicadores que foram citados, o representante da ConsultoriaAB.org cita que os processos de desenvolvimento pessoal e organizacional fluem melhor. Esses processos de desenvolvimento citados pelo entrevistado estão relacionados tanto ao desenvolvimento da organização-cliente, quanto à comunidade que elas

atendem.

IMPACTOS NA INTERVENÇÃO NAS ONG-CLIENTE	INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO PROJETO CONSULTORIA
Forma com as pessoas se relacionam com a causa que a ONG - cliente representa	Renovação do sentido dos colaboradores estarem fazendo suas atividades nas ONG-clientes
Melhoria da capacidade técnica	Fortalecimento da sua compreensão sobre a escolha de participarem da organização
Melhoria da qualidade das ações das ONG-cliente frente aos beneficiários	os processos de desenvolvimento pessoal e organizacional fluem melhor
	Melhoria da capacidade de diálogo das pessoas sobre o processo de desenvolvimento
	Comunidades no centro das decisões tomadas
	Espaço na ONG - cliente onde as pessoas possam expressa suas opiniões quanto à prática organizacional

Quadro 3 – Comparativo de Impactos Percebidos nas ONG-clientes com Indicadores de Avaliação da Intervenção

Fonte: Autora, análise entrevista.

Todos os indicadores citados pelo entrevistador foram qualitativos, uma característica que o entrevistado fez questão de apontar ao final de sua resposta, o que demonstra a intencionalidade do mesmo em diferenciar sua organização daquelas que utilizam análises financeiras ou econômicas como indicadores de sucesso.

A missão da ConsultoriaAB.org, na visão do seu representante, se concretiza porque, durante seu processo de intervenção, uma comunidade de profissionais que atuam no desenvolvimento é criada e as organizações-clientes assumem autonomamente os processos de desenvolvimento de sua organização.

4.1.4 ConsultoriaB.org

A entrevistada responsável pelas informações coletadas nesta seção é Consultora da ConsultoriaB.org há dois anos e meio. Ela é a colaboradora mais experiente da organização, depois da saída do antigo Diretor Executivo da organização 15 dias antes da realização da entrevista. Seu maior grau acadêmico é mestrado.

4.1.4.1 Gênese da ConsultoriaB.org

A ConsultoriaB.org surgiu num país europeu em 1997 com o objetivo de financiar, prover assistência técnica e reformas institucionais de organizações microfinanceiras no mundo, muitas delas instituídas como ONG. Um dos seus fundadores acreditava que fortalecer IMF (Instituições de Microfinanças) era uma resposta à pobreza do mundo por que poderia garantir uma renda mínima às pessoas por meio do financiamento das suas atividades econômicas. Outro fundador da organização trabalhava com sistemas de informação bancário na América do Sul e verificou aumento da eficiência das IMF a partir do uso de novas tecnologias (*HOME PAGE ORGANIZAÇÃO*, 5/11/2008).

O primeiro encontro dos fundadores foi para desenvolver o plano de negócios da ConsultoriaB.org. Ambos buscaram pessoas influentes no mundo político e econômico da Europa e do mercado de microfinanças, predominantemente dominado por ONG, para compor o Conselho da organização que gostariam se iniciar. Em Maio de 1998 um piloto de atuação da ConsultoriaB.org ocorreu no leste africano; ele agregou muitos especialistas que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho e os fundadores passaram a entender melhor as necessidades das IMF. Ao final de 1998, a ConsultoriaB.org foi definitivamente fundada na Europa. Em 1999 ela iniciou sua internacionalização e hoje possui escritórios em 18 países; um deles no Brasil.

A ConsultoriaB.org surgiu no Brasil sob influência do crescimento das IMF no país. Em 1999, a Lei das OSCIP regulamentou a operação de microfinanças no Brasil; o BNDES estava financiando intensamente as organizações de microfinanças por meio de empréstimos do PCPP (Programa de Crédito Produtivo e Popular) e doações do PDI (Programa de Desenvolvimento Institucional).

Por isso se fazia cada vez mais necessário, de acordo com o ponto de vista dos financiadores, uma organização de suporte institucional baseado nas atividades da ConsultoriaB.org, já conhecida pela sua atuação em outros países.

Em 2001, uma parceria do BNDES e com um banco privado, financiou a ConsultoriaB.org na realização de um projeto com seis IMF no Brasil. O objetivo era, por um lado, conhecer o setor de microfinanças do Brasil, suas forças e fraquezas e, de outro, realizar uma primeira experiência de aplicação da metodologia da ConsultoriaB.org, provendo uma avaliação das IMF selecionadas dentro dos critérios utilizados internacionalmente.

Após esta experiência, em Outubro de 2002, foi constituída formalmente a ConsultoriaB.org no Brasil e em abril de 2003 ela iniciou suas atividades. Os membros do

conselho da organização foram pessoas influentes no sistema bancário nacional e faziam parte do corpo executivo do banco que financiou a fase piloto do projeto.

A história do surgimento da ConsultoriaB.org demonstra que sua gênese foi influenciada pelo crescimento do setor de microfinanças no Brasil e pela necessidade dos financiadores em profissionalizar a gestão das organizações que apoiavam e, assim, acreditassem que podiam realizar investimento de forma mais segura. Esses fatores foram confirmados pela entrevistada, consultora da organização, que afirmou que as duas principais demandas para o surgimento da ConsultoriaB.org foi a carência de assistência técnica por parte das IMF e a necessidade de intermediários para que elas pudessem receber recursos nacionais e internacionais (demanda dos financiadores).

Não se pode afirmar que o surgimento da ConsultoriaB.org respondeu a interesses pessoais dos fundadores, pois nenhum membro que participou ativamente do processo de fundação legal da organização ocupou qualquer cargo remunerado na organização. No entanto, pode ter respondido interesses institucionais, já que os principais membros do conselho da organização ocupavam cargos executivos importantes em um grande banco Privado brasileiro.

Do ponto de vista do entrevistado, foram duas motivações que levaram os fundadores a criarem a ConsultoriaB.org: fundar uma organização única no Brasil, já que não haviam outras similares em época, e a necessidade de difusão de boas práticas no setor de microfinanças.

Apesar das razões citadas serem legítimas, não se pode desconsiderar que os conselheiros da ConsultoriaB.org faziam parte do Comitê da Comunidade Solidária, em época presidido pela Primeira Dama, Ruth Cardoso. Esse comitê foi um dos principais incentivadores da Lei das OSCIP²⁴ e do desenvolvimento do setor de Microfinanças. Neste sentido, assumir o desafio de fundar a ConsultoriaB.org para fomentar o setor cumpriu interesses políticos dos executivos do banco privado.

Profissionalização na visão da ConsultoriaB.org

A ConsultoriaB.org realiza atividades de assistência técnica em gestão e assessoria para captação de fundos para IMF. A profissionalização da gestão das organizações-clientes buscada nos projetos realizados, segundo o entendimento da respondente B, é representado pela implantação de boas práticas do setor de Microfinanças e a

²⁴ O Comitê foi responsável, inclusive, pela redação do texto da Lei das OSCIP.

transparência de suas atividades.

“O setor das Microfinanças tem boas práticas para atuar no setor e a missão da ConsultoriaB.org é difundir e disseminar essas boas práticas para que as ONG e todos os atores conheçam essas boas práticas e as implementem. As boas práticas estão ligadas a todo o redor das microfinanças. Então você tem as questões éticas, especialmente sobre política de taxas de juros, sobre como você vai lidar com o seu cliente e questões de RH. Todas as “regras” que foram desenvolvidas ao redor do microcrédito (...). Quando a ConsultoriaB.org se criou ela falou que queria expandir todas as regras pelo mundo, que todas as instituições que se dizem instituições de microcrédito possam implementar essas boas práticas. Dentro de profissionalização, uma segunda coisa é a questão da transparência. Isso é uma coisa muito importante que a ConsultoriaB.org, como consultoria, quer desenvolver; que tenha uma transparência no setor para que investidores estrangeiros ou nacionais possam investir.” (RESPONDENTE B, entrevista, 31/10/08).

O que a respondente aponta como “boas práticas” são técnicas, instrumentos e metodologias reconhecidos pelos atores setoriais como adequados para a gestão de IMF. No entanto, isso é um conceito circular. As boas práticas são o acervo técnico de instrumentos e metodologias desenvolvidos pela própria organização; quando não, são técnicas avaliadas pela própria organização como adequadas para a gestão de IMF.

A ConsultoriaB.org entende a profissionalização como instrumentalização das ONG com técnicas/práticas, mas não trazidas especificamente do Setor Privado, e sim trazidas da própria experiência da organização em sua atuação no setor.

No entanto, a experiência da ConsultoriaB.org sofreu influência do Setor Privado. A aproximação do setor microfinanceiro com o setor bancário – em sua fundação no Brasil – é uma das raízes da influência. Outra influência são as metodologias desenvolvidas – que possuem “espelhos” no setor bancário privado (mais detalhes sobre a metodologia de intervenção na seção 4.2.2.3).

Um outro traço da influência é a perspectiva do consultor quanto à aproximação das características da profissionalização do Setor Privado e do Terceiro Setor. Segundo a respondente B, quando se trata de instituição de microcrédito, deve-se ser tão profissional quanto dentro de uma empresa privada, mas com outros valores.

“Eu acho que quando você trabalha para uma instituição de microcrédito você tem que ser tão profissional quanto dentro de uma empresa, só que você tem valores, você tem ética que você quer aplicar dentro do seu trabalho” (ENTREVISTADO B, 31/10/08).

É importante salientar que a entrevistada fez questão de ressaltar que a atuação

como profissional deve ser a mesma, no entanto, outros valores e ética devem também ser influência. Neste sentido, indiretamente, a entrevistada considera os profissionais do Setor Privado ou público não possui um conjunto de valores essenciais para atuar no Terceiro Setor.

Contexto Sócio-Político que influenciou a demanda por uma Consultoria.org

Duas razões foram apontadas pelo consultor da ConsultoriaB.org como causa da demanda por profissionalização das organizações microfinanceiras, o que indiretamente influenciou a demanda pela Consultoria.org em questão.

Em primeiro lugar a percepção das IMF sobre suas fraquezas e a necessidade de melhorar e expandir suas atividades; neste sentido, elas buscam apoio especializado de uma organização com reconhecida experiência no setor.

O segundo motivo apontado são os fundos de financiamento governamentais ou privados, nacionais ou internacionais, que estão pedindo apoio da ConsultoriaB.org para profissionalizar as ONG que apóiam ou mesmo indicar instituições que podem apoiar.

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. (RESPONDENTE B, entrevista, 31/10/08).

O uso da palavra “desenvolvimento” pela entrevistada aponta para implantação de boas práticas, principal produto da organização. O fato de apoiarem organizações a realizarem seus investimentos sociais ou financeiros (já que muitos fundos se dedicam a financiar organizações microfinanceiras) demonstra que há uma legitimidade institucional das boas práticas por eles disseminadas e implantadas nas IMF.

Diante desses fatos que geraram a necessidade pela ConsultoriaB.org, noto que ela mesma fomentou a demanda por seus serviços quando legitimou suas boas práticas, fator determinante para a continuidade e expansão de suas atividades.

Áreas que demandaram profissionalização nas ONG

Algumas áreas da gestão de IMF foram citadas como foco principal de intervenção da ConsultoriaB.org: estratégica, planejamento, captação de fundos e sistemas de informação. Um, no entanto, ganha destaque pela frequência com que é solicitada: a gestão financeira.

Segundo a consultora da organização, grande parte dos projetos de intervenção

tentam “apoiar os gestores a mudar a visão que eles têm sobre a gestão financeira da instituição. (...) de mudar, de ter uma visão mais social, onde eles pensam que um crédito é apenas fazê-lo e não ter a preocupação em reembolsar” (ENTREVISTADO B, 31/10/08).

O setor de microfinanças é um grupo de organizações que oferecem microcrédito a empreendedores informais e que não acessam a créditos nas linhas oficiais de bancos comerciais. O papel dessas organizações do Terceiro Setor é fazer com que os empreendedores tornem seus negócios viáveis e, assim, possam sustentar a si e a sua família. A gestão financeira dessas organizações não trata apenas de desembolsar os recursos para seu grupo de beneficiários, mas também de fazê-lo retornar – já que se trata de uma operação de crédito.

A resposta da entrevistada demonstra que nem sempre os gestores das IMF estão preocupados com o retorno do dinheiro emprestados e, portanto, precisam de apoio para profissionalizar a gestão financeira de acordo com os padrões legítimos do setor. E, como citado anteriormente, esses padrões foram reconhecidos e validados pela ConsultoriaB.org.

Início das Operações da ConsultoriaB.org

Para iniciar as atividades da ConsultoriaB.org, foram recebidas doações de empresas privadas e indivíduos da rede de contato dos fundadores (30%), de empresas privadas e fundações (30%), de organismos multilaterais (40%) (Entrevistada B, questionário, 25/10/08). Estas doações foram captadas a partir do aceite ao convite dos fundadores para participar do conselho de administração da organização.

Os primeiros clientes da ConsultoriaB.org surgiram a partir de indicações dos financiadores sobre suas intenções de investimentos e também por resposta a editais de financiamento de Agências Multilaterais nacionais e internacionais (ENTREVISTADA B, entrevista, 31/10/08). Segundo a consultora, essa forma de captação de clientes é ainda a principal até os dias de hoje. Ela funciona de forma distinta das normalmente conhecidas para esta finalidade e por isso merece uma descrição mais apurada.

Representantes da ConsultoriaB.org mantém contato constante com pessoas de agências de financiamento para microfinanças que os mantém informados sobre projetos que estão sendo lançados. Neste momento, a ConsultoriaB.org verifica se há oportunidade de participação deles ou de alguma IMF. Caso haja a possibilidade de participação direta, eles enviam projeto para o financiador – essa situação é chamada por eles de ‘resposta a editais’. Geralmente, neste caso, eles ganham o edital para oferecer assistência técnica gratuita (ou

quase gratuita) a IMF em alguma área definida no projeto aprovado. Neste modelo, a ConsultoriaB.org recebe fundos de agências multilaterais para oferecer o benefício às IMF e, por isso, a organização-cliente não são as IMF, mas as agências de investimento multilateral.

Caso não haja a possibilidade de participação direta da ConsultoriaB.org nos editais, seus consultores entram em contato com IMF de sua rede de contatos para verificar se há interesse em participação. Em caso positivo, seus consultores apóiam a IMF na elaboração do projeto e, caso seja uma proposta vencedora, há um acordo informal de contratação da ConsultoriaB.org no desenvolvimento das atividades aprovadas no projeto. Neste modelo, a ConsultoriaB.org capta os fundos para financiamento de suas atividades por meio das IMF; apesar da organização-cliente ser mais clara nesse modelo, a participação da ConsultoriaB.org na elaboração do projeto também cumpre seus interesses – o que faz com que, de certa forma, o projeto seja também de captação de fundos para a própria ConsultoriaB.org.

A consultora não soube relatar os objetivos dos primeiros projetos, pois não participava da organização na época, mas o Relatório Anual 2003 – 2005 da organização relata as atividades do início da ConsultoriaB.org. Foram realizadas 1) classificações de risco de instituições microfinanceiras com objetivo de promover a transparência das organizações; 2) pesquisa de mercado com objetivo de verificar alcance e penetração da atuação das IMF; 3) capacitação de IMF numa ferramenta de planejamento financeiro e operativo; 4) participação ativa em fóruns de discussão sobre estratégias de apoio ao Setor de Microfinanças.

Como já foi citado, os primeiros projetos foram financiados pelo conselho de administração; no entanto, a capacitação na ferramenta de planejamento foi destaque no relatório pois foi uma conquista da organização em termos de financiamento de suas atividades conforme o modelo de financiamento corrente – a ConsultoriaB.org aplicou para um edital do Banco Interamericano de Desenvolvimento e ganhou fundos para oferecer consultoria a IMF. Não posso dizer que essa forma de financiamento “indireto” das atividades é uma estratégia, mas certamente tornou-se uma grande *expertise* da organização, pois, segundo a consultora, todos os 25 projetos de consultoria em ONG realizados foram financiados dentro desse modelo.

4.1.4.2 A ConsultoriaB.org, o mercado de Consultorias Organizacional e as ONG

Após entender o contexto de gêneses da ConsultoriaB.org, apresentarei seu posicionamento frente aos concorrentes. Entender esse posicionamento é compreender como a ConsultoriaB.org visualiza-se como organização de consultoria e como organização do

Terceiro Setor, assim como verificar quais influências de qual campo são mais latentes.

Atitude frente ao mercado de consultoria

A ConsultoriaB.org reconhece que empresas de consultoria privada, organismos multilaterais e consultores independentes são seus principais concorrentes. No entanto, segundo a consultora, devido ao setor ser jovem e poucas pessoas serem especialistas em microfinanças, o relacionamento da organização com os concorrentes é bom. Geralmente as organizações trocam informações sobre o mercado, realizam indicações de projetos e negociam parcerias para atuarem juntos.

“[...] O setor é jovem, é pequeno. Então todo mundo se conhece, a gente sempre os encontra em todos os seminários, conferências, encontros diversos. Temos a intenção de ter um relacionamento bom porque de vez em quando temos que fazer parcerias para responder a um edital e também podemos conversar com eles para saber o que é que está acontecendo no mercado; pode ser que eles apresentem uma demanda no mercado que a gente não percebeu e que eles perceberam, mas como eles não são qualificados para isso e nós somos, podemos atender; o contrário também é verdade, se eles são mais qualificados, então a gente passa o contato para eles. Eu não os vejo como grandes concorrentes; acho que tem trabalho para todo mundo e eu acho que somos mais fortes se a gente trabalha em parceira” (ENTREVISTADO B, entrevista 31/10/08).

Os campos de gestão onde os concorrentes mais atuam é o de treinamento de equipe técnica e projetos de microfinanças para habitação. Na declaração da consultora, não foi percebida qualquer discordância ideológica sobre metodologias e práticas das organizações concorrentes; no entanto ela faz questão de diferenciar a ConsultoriaB.org das demais, pois é a única que pertence a um grupo internacional e, portanto, além de ter uma *expertise* local, tem também internacional.

É importante o destaque de que a exaltação dessa característica é típica dos discursos de empresas de consultoria privada que possui redes multinacionais de organizações, o que demonstra que a ConsultoriaB.org possui como referência estas organizações.

Neste sentido, a ConsultoriaB.org se entende como parte constituinte do setor de consultorias organizacionais e está bastante confortável com esse posicionamento.

Atitude frente ao Terceiro Setor

No âmbito das organizações sem fins lucrativos, a ConsultoriaB.org se percebe como membro do Terceiro Setor, sem qualquer restrição a essa qualificação num primeiro

momento. No entanto, alguns indicadores demonstram algumas contradições.

A primeira é sua participação em fóruns e seminários. Segundo a entrevistada, quando a organização participa desses eventos como palestrante traz a tona discussões sobre financiamento das IMF e apresenta experiências dos projetos desenvolvidos pela organização. Quando a ConsultoriaB.org participa assistindo a palestras, segundo a consultora, é acrescentado à atuação da ConsultoriaB.org novas informações sobre atuação de potenciais clientes e de fundos de investimento.

É importante notar que não há participação desinteressada em seminários pela ConsultoriaB.org – fato confirmado, inclusive, pela citação da entrevistada sobre a importância dos contatos realizados nestes seminários para a captação e manutenção de clientes. Na participação como palestrantes ou ouvinte, os objetivos se confundem com propaganda para captação de novos clientes.

Outro fator que aponta uma contradição é a não participação da ConsultoriaB.org ou seus representantes em qualquer fórum ou associação de representantes do Terceiro Setor e também a falta de conhecimento ou interesse nesta participação.

Esses fatores apresentados posicionam a ConsultoriaB.org um pouco distante das discussões do Terceiro Setor. No entanto, aproximam o setor a um mercado de consultoria especializado na atuação com o Setor de Microfinanças.

4.1.4.3 Intervenções oferecidas e realizadas pelas ConsultoriaB.org e seus diferenciais

Esta seção tem por objetivo apresentar os tipos de intervenção oferecidos pela ConsultoriaB.org, aquelas realizadas com mais frequência, as áreas de gestão onde ela ocorre e também apresentar a percepção do consultor sobre os principais diferenciais da intervenção da sua organização quando comparado com seus concorrentes.

A ConsultoriaB.org oferece serviços de consultoria visando a uma relação perene com as organizações-cliente. Para que isso seja alcançado, ela desenhou um modelo de desenvolvimento para as IMF e todas elas devem apresentar coerência com ele para que, teoricamente, sejam clientes potencial.

“ConsultoriaB.org no Brasil defende um modelo sustentável e socialmente engajado de desenvolvimento do setor das microfinanças. Isso significa: 1) Criar um sistema de oportunidades de inclusão sócio-econômica por meio do

crédito e os produtos financeiros; 2) As microfinanças podem servir de instrumento para a promoção do empreendedorismo para populações tidas como pobres dentro do critério que utiliza a renda como elemento de definição; 3) As microfinanças necessitam de atores diversos com estatutos e missões variadas, com finalidades de lucro ou não, que atendam, assim, diferentes camadas das populações excluídas do sistema bancário. 4) A sustentabilidade é uma condição necessária para que as microfinanças obtenham um impacto social positivo e ela pode ser alcançada por todos os tipos de instituições, desde que estejam comprometidas com a profissionalização, a transparência e o desenvolvimento de produtos e metodologias adequadas aos seus públicos-alvos. 5) O Setor seja eficiente e rentável, pois prover subsídios a um setor ineficiente significa reduzir, a médio e longo prazo, sua perenidade e alcance e, portanto seu impacto social. 6) Desenvolver a penetração das microfinanças nas camadas de mais baixa renda, com diferentes características e necessidade” (SITE DA ORGANIZAÇÃO, 5/10/08).

Com base nesse modelo, quatro tipos de atividades são conduzidos pela ConsultoriaB.org:

- Avaliação de Risco;
- Capacitação em ferramenta de planejamento estratégico;
- Estudos de mercado para avaliação de potencial de microfinanças;
- Consultoria para apoio ao desenvolvimento organizacional;

A **Avaliação de Risco** é uma avaliação dos sistemas de gestão e controle das IMF. Ele é expresso em uma nota e serve de referência aos investidores na hora de decidir onde aplicar seus recursos. Geralmente as avaliações de risco são realizadas por empresas especializadas, chamadas de Agências de Classificação de Risco. Esta foi a primeira atividade realizada pela ConsultoriaB.org e tornou-se tão importante que foi criada uma nova organização especialista em realização de avaliação de risco para serviços microfinanceiros.

Para realizar as avaliações, a ConsultoriaB.org desenvolveu metodologia própria, diferentes das existentes no mercado financeiro. Neste sentido, a ConsultoriaB.org se insere no contexto de Agências de Avaliação de Risco internacionais e se aproxima muito do modelo de atuação de consultorias tradicionais.

A **Capacitação em Ferramenta de Planejamento Estratégico** é uma consultoria especializada na transferência de técnicas de planejamento estratégico e operacional a partir de uma ferramenta de planejamento desenvolvida por consultores internacionais e recomendada pelas principais agencias de desenvolvimento que financiam IMF. A ConsultoriaB.org oferece cursos e faz implantação da ferramenta nas organizações-clientes. Ocorreu um projeto específico financiado por uma agência de desenvolvimento americana

que financiou parte da capacitação e da implantação da ferramenta em 25 instituições no Brasil (Relatório Anual 2003-2005). O projeto é considerado de sucesso e a ferramenta permanece sendo um dos principais produtos oferecidos pela organização.

O **Estudo de Mercado** para avaliação de potencial de microfinanças, assim como a avaliação de risco, é uma consultoria oferecida a partir de uma metodologia própria desenvolvida pela ConsultoriaB.org. Tem como objetivo fornecer informações e propor recomendações a partir do conhecimento do impacto das microfinanças, da clientela e do mercado atendidos pela organização-cliente. O estudo pode ser realizado pela ConsultoriaB.org ou ela pode capacitar pessoas das organizações contratantes para aplicação do estudo.

Por fim, a **Consultoria para apoio ao Desenvolvimento Organizacional** é a categoria generalista das atividades de consultoria. Quando a problemática solicitada pela organização-cliente não se encaixam nas atividades anteriores, é classificada nessa categoria.

Apesar desses produtos serem definidos pela organização como principais, a consultora explicou que, dependendo das propostas do edital (que possibilitará os fundos para financiamento das atividades), a atuação da organização pode ser adaptada. Neste ponto, posso ressaltar que não há uma fidelidade ou coerência organizacional aos tipos de trabalho que surgem para ser realizados pela organização, mas uma adaptação às atividades de acordo com a viabilidade de financiamento.

“É uma demanda do cliente. A gente se adapta a necessidade do cliente por que nossa missão é apoiar eles no máximo.” (ENTREVISTADA B, entrevista 31/10/08)

Diferencial da Intervenção

Após identificar as intervenções realizadas pela ConsultoriasB.org busquei captar as percepções da consultora quanto aos diferenciais no resultado dos projetos de consultoria desenvolvidos.

No entanto, não foram elaborados pela entrevistada diferenciais relevantes na intervenção da organização em questão. Sua única percepção é que as organizações melhoram seu desempenho operacional de acordo com seu planejamento financeiro e operacional. Ou seja, mesmo com o desenvolvimento de metodologias próprias, não há qualquer percepção de que o resultado da intervenção seja diferenciado de outras organizações. Constatei isso tanto por meio de perguntas diretas quanto indiretas em relação aos diferenciais.

Em relação à percepção da consultora sobre o diferencial de sua atuação que faz com que clientes escolham a ConsultoriaB.org e não outras organizações concorrentes, ela conclui que a experiência internacional e a boa avaliação dos serviços prestados por clientes faz com que a consultoria seja contratada. No entanto, essa percepção pode ser incoerente devido a forma como ocorre o financiamento das atividades da consultoria.

Como citado anteriormente, grande parte do financiamento dos projetos realizados são oferecidos como benefícios de projetos captados pela ConsultoriaB.org ou ela participa ativamente do processo de captação de fundos para financiamento de suas atividades, o que gera um compromisso de contratação. Dessa forma, há imposição para contratação da ConsultoriaB.org; a forma de financiamento dos projetos é o principal diferencial de atuação que garante sua permanência no mercado.

Visão de Futuro sobre tipos de Intervenção

A consultoria nas áreas estratégica, jurídica e de operações serão as áreas na gestão das ONG onde a intervenção da ConsultoriaB.org deverá ser implementada no futuro, segundo percepção da consultora. “O setor está caminhando para melhorias nestas áreas” (ENTREVISTADA B, entrevista, 31/10/08).

Os motivos é que cada vez mais as organizações-clientes solicitam apoio nestas áreas. As ONG do setor de microfinanças estão passando por um momento de reestruturação jurídica (em termos de constituição legal), o que tem gerado demanda para ajuda tanto no processo de estudos jurídicos como também de modelos de atuação da ONG no seu trabalho junto aos beneficiários (o que a consultora chama de ‘operações’).

Um outro ponto de destaque é que a forma de financiamento da consultoria também não é vislumbrada de outra forma, já que tem sido um modelo de sucesso na avaliação da consultora.

Forma de contratação de consultoria

Esta seção tem como objetivo analisar o fluxo de negociação de contratos realizados entre a ConsultoriaB.org e seus clientes. Poderei, com isso, encontrar elementos importantes na contratação dos serviços de consultoria que não apresentei nas seções anteriores onde este tema surgiu.

Como citei anteriormente, a forma de contratação da ConsultoriaB.org geralmente está atrelada a um projeto que ela capta ou que ela ajuda a captar – o que garante sua contratação. No entanto, é possível que a demanda surja do cliente e o projeto seja realizado

sem qualquer fonte de financiamento externo garantido.

Nestes casos, o processo inicia com um contato do cliente com os consultores da organização (geralmente aquele que mais teve contatos prévios com o cliente); nele, o cliente expõe as problemáticas percebidas, base para os consultores elaborarem uma proposta específica para o cliente. Caso a proposta seja aprovada, os trabalhos são iniciados pelo consultor mais experiente na área solicitada pelo cliente (que não necessariamente é o mesmo que recebeu o primeiro contato); caso não, mas haja espaço para revisão do projeto, se refaz a proposta até alcançar a solicitação do cliente.

A forma como ocorre a contratação de serviços de consultoria da ConsultoriaB.org expõe sobre pressupostos sobre a intervenção na organização. Em primeiro lugar, os consultores da organização consideram que a percepção dos clientes sobre os problemas da organização não merecem revisão ou análise, pois baseado apenas nesta percepção e na experiência dos consultores são elaboradas as propostas. O modelo de projetos captados pela ConsultoriaB.org pode ocasionar outros equívocos, já que os projetos são baseados numa percepção dos consultores sobre as problemáticas das organizações-clientes; estas, a princípio, não revisam essa necessidade percebida antes da elaboração do projeto. O modelo que oferece mais oportunidades de ser mais coerente com todo potencial de uma intervenção é aquele em que ConsultoriaB.org e organização-cliente, juntas, elaboram uma proposta. O comprometimento de ambas as partes com a elaboração da proposta pode gerar mais reflexões conjuntas sobre as problemáticas organizacionais; isso pode levar a um planejamento de atuação mais coerente com a realidade organizacional a ser atendida.

4.1.4.4 Referenciais Teóricos que influenciam a intervenção da ConsultoriaB.org

Esta seção tem por objetivo apresentar os autores e suas produção técnica que criaram ou influenciaram o método seguido pela ConsultoriaB.org. Além disso, serão explicados e explicitados os principais elementos do referencial teórico, a origem da influência e as evidências de aplicação na prática institucional.

São duas as principais metodologias utilizadas pela ConsultoriaB.org. A primeira é um método de avaliação organizacional desenvolvida pela própria instituição em âmbito internacional. A segunda é uma planilha de planejamento financeiro e operacional para organizações de microfinanças, chamada Microfin, desenvolvida por consultores

especialistas, de origem americana, Chuck Waterfield e Tony Sheldon.

O método de avaliação organizacional, ou avaliação de risco, aponta uma nota numérica (de A até E) para áreas de gestão organizacional como governança, tomada de decisão, sistema de informação, controle interno, produtos e serviços, financiamento, liquidez, eficiência e rentabilidade.

Por meio desse método, a ConsultoriaB.org consegue avaliar a organização de forma “objetiva”, segundo descreve seu manual metodológico. Além disso, serve também como forma de avaliar o risco de investimento na organização.

Como citado anteriormente, esse é um método típico do Setor Privado que foi adaptado para o modelo de gestão das ONG de microfinanças. Apesar de haver uma intenção de ajustar a realidade do método às organizações, seu desenvolvimento e utilização pela ConsultoriaB.org demonstra uma influência da racionalidade objetiva (típica das avaliações de empresas privadas) na avaliação de gestão de ONG.

O segundo método utilizado, a Microfin, não pode ser considerado método, pois é uma ferramenta técnica para planejamento de organizações microfinanceiras. A Microfin é uma planilha eletrônica onde é possível inserir dados para o planejamento operacional e financeiro da organização. Foi desenvolvida com a intenção de ser um modelo de planejamento padrão para simular indicadores financeiros e projetar balanço patrimonial de organizações microfinanceiras, já que os modelos bancários não ofereciam algumas funcionalidades importantes para as microfinanceiras.

Há um grande diferencial, apontado pela entrevista, de utilização do modelo de planejamento Microfin. Ela é capaz de oferecer indicadores financeiros de gestão complexos e apontar se os mesmos estão dentro ou não dos padrões aceitos internacionalmente.

Há aspectos importantes para análise desses dois métodos de gestão disseminados pela ConsultoriaB.org. No caso do método de avaliação, sua objetividade é duvidosa. Como ele foi desenvolvido pela própria ConsultoriaB.org, os critérios de avaliação são próprios. Essa não é uma técnica estranha às consultorias, mas não pode ser nomeada “objetiva”.

Outros aspectos comuns em ambos os métodos é que pela sua disseminação e uso extensivo, acabaram por tornar-se um padrão de gestão aceito pelos financiadores e outros *stakeholders* do setor de microfinanças e não passam por revisão que consideram o contexto organizacional. Neste sentido, posso denominar tais técnicas como ‘pacotes de gestão’. São receitas pré-estabelecidas como necessárias e não sofrem qualquer tentativa de adaptação para realidades organizacionais distintas de cada organização-cliente.

Adicionalmente a esses fatores, há a questão da influência na racionalidade

objetiva das técnicas dos setores privados. Ambas as técnicas partiram de instrumentos do Setor Privado que não serviam completamente aos objetivos das microfinanceiras. Elas foram adaptadas para uma realidade ‘padrão’ de organizações microfinanceiras avaliadas como eficientes pelos próprios criadores das técnicas e, a partir de então, são receitas a serem seguidas.

Treinamentos desenvolvidos na organização para capacitar a equipe de consultores

Os consultores da ConsultoriaB.org no Brasil foram treinados pela ConsultoriaB.org internacional na utilização do método de avaliação. Quanto a técnica de planejamento, os consultores contratados já possuíam experiência prévia na implantação do método em IMF não brasileiras.

Estudos individuais foram estimulados pelos líderes da organização para aprofundar os conhecimentos sobre as técnicas a partir dos manuais desenvolvidos pela ConsultoriaB.org internacional.

Apesar do estímulo, não há um instrumento formal de avaliação do conhecimento sobre a metodologia. Segundo a entrevistada, quando o consultor possui experiência prévia na implantação da técnica ele é acompanhado por um consultor sênior nos projetos que surgem até que “prove” que possui conhecimentos suficientes para fazer a avaliação sozinho. No entanto, não foi esclarecido pela consultora critérios ou técnicas de avaliação que tentem captar esse avanço, além da quantidade de projetos realizados sob supervisão e avaliação subjetiva do consultor sênior.

Esse fato demonstra que não há um sistema de treinamento ou avaliação de conhecimento que tente corrigir os possíveis desvios metodológicos. E comprova a rigidez na aplicação do método, já que ele não é posto em discussão ou avaliação – é apenas replicado.

4.1.4.5 Impactos da Intervenção da ConsultoriaB.org

Esta seção apresentará os resultados da intervenção percebidos pelos representantes da ConsultoriaB.org na eficiência e eficácia ONG-cliente, instituições de microfinanças.

Segundo a consultora da ConsultoriaB.org, três principais impactos são percebidos após intervenção: Equilíbrio Financeiro da organização, qualidade do impacto frente aos beneficiários, capacidade técnica da equipe.

O equilíbrio financeiro é verificado nos informes financeiros das organizações-clientes, quando as receitas geradas pelas organizações-clientes são maiores do que suas despesas. É um indicador quantitativo e de fácil mensuração.

Esse impacto é muito parecido com os impactos gerados pelas consultorias privadas. No entanto, há uma diferença essencial – a ConsultoriaB.org não citou maximização dos resultados, mas equilíbrio financeiro. A consultora fez questão de utilizar um termo mais ameno como forma de explicar sua intenção, ou a intenção das organizações que atendem.

Também é citada a melhoria do impacto frente aos beneficiários. Não foram citados indicadores que demonstrassem como eles fazem essa mensuração, apenas a qualidade do atendimento de acordo com a percepção da própria instituição atendida.

A melhoria da capacidade técnica dos funcionários também foi percebida como um impacto pela consultora da ConsultoriaB.org. As áreas citadas foram principalmente habilidades de gestão financeira e planejamento.

Como forma de confirmar os impactos citados da intervenção, solicitei à entrevistada que citasse indicadores de avaliação de resultados que utilizavam, de forma geral, para verificar se o processo de consultoria foi exitoso. A entrevistada citou o resultado financeiro (diferença entre receitas e despesas), a expansão da área de atuação do cliente, ou seja, o aumento do número de microempreendedores atendidos pelas instituições microfinanceiras, a qualidade da carteira (representada pelas inadimplências de clientes das ONG-clientes), a qualidade do atendimento e se a instituição está trabalhando de forma a atender os mais pobres.

Os indicadores são coerentes com o que o consultor percebe como resultado. No entanto as respostas foram muito generalista, com um vocabulário bastante comum ao Setor Privado, o que mais uma vez corrobora com minha percepção sobre a influência da racionalidade objetiva nas atividades realizadas e, portanto, nos resultados esperados pela ConsultoriaB.org.

Em termos de missão, a ConsultoriaB.org entende que a esteja cumprindo diante dos resultados que percebe na intervenção da organização. Eu concordo com a entrevistada – a forma como a missão está escrita demonstra que alcançando os resultados declarados, mesmo que sob influência da racionalidade objetiva – está se construindo o desenvolvimento das instituições clientes. No entanto, o padrão de desenvolvimento está baseado naqueles definidos pelo Setor Privado.

4.1.5 ConsultoriaC.org

O entrevistado responsável pelas informações coletas nesta seção é o Coordenador de Programas da ConsultoriaC.org há um ano e meio. Ele é o colaborador mais experiente da organização, responsável por todas as atividades executadas. Seu maior grau acadêmico é graduação.

4.1.5.1 Gênese da ConsultoriaC.org

A ConsultoriaC.org é um projeto social de uma empresa privada de educação corporativa. A empresa possui duas sócias que são irmãs; uma delas é administradora de empresas e tem formação especializada em empreendedorismo; a outra é pedagoga com doutorado em educação; sua tese foi inspiração para a criação da empresa que é mantenedora da ConsultoriaC.org.

A sócia com formação em empreendedorismo tinha a idéia de criar uma ONG cuja principal atividade seria capacitação de grupos produtivos em comunidades pobres e consultoria para profissionalizar gestão de ONG. Ela apresentou projeto para abertura da ConsultoriaC.org a uma fundação de âmbito internacional (com missão de apoiar o empreendedorismo social); o projeto foi aprovado com o objetivo de financiar as operações da ConsultoriaC.org por dois anos e em seguida, ela teria que captar fundos para sua manutenção, independente da fundação.

O projeto para captação dos fundos tornou-se o primeiro plano de negócios da ConsultoriaC.org. O objetivo principal da fundação da organização foi prestar consultoria especializada em gestão e produção a grupos produtivos apoiados por outras ONG (conjunto de pessoas que, unidas, produzem bens ou prestam serviços) ou mesmo as próprias ONG.

O surgimento da ConsultoriaC.org mostra que sua gênese foi influenciada pelo projeto social pessoal de uma empresária e pelo interesse da mesma em projetos de empreendedorismo, sua área de conhecimento. Segundo o coordenador da organização, demandas sociais também influenciaram o surgimento da organização (ENTREVISTADO C, 2008). A fundadora, em artigo publicado, declarou que a gestão não profissional de ONG faz com que seus resultados sejam tímidos frente aos investimentos que são realizados; dessa forma, a ConsultoriaC.org surgiu com objetivo de “levar a gestão profissional para essas organizações” (RAMAL, 2005).

Os membros do conselho voluntário da ConsultoriaC.org são as sócias fundadoras da empresa de educação corporativa, professores universitários e outros parentes das sócias (identificado pelo mesmo sobrenome incomum que possuem). Nenhum deles trabalha diretamente na ConsultoriaC.org, o que não demonstra interesse financeiro direto na fundação da ONG. No entanto, a exposição das ações sociais da consultoria promove a empresa mantenedora. Não posso dizer que a exposição da ONG é mais ampla do que a da empresa privada; o que posso dizer é que ela é parte importante da comunicação institucional da empresa, já que, inclusive, faz parte do seu *site*.

Do ponto de vista do entrevistado, foram duas motivações que levaram os fundadores a criarem a ConsultoriaC.org: a crença que o empreendedorismo muda a situação de comunidades e que a gestão de negócios leva a sustentabilidade dos mesmos. Essa percepção sobre as atividades da ConsultoriaC.org refletem apenas uma atividade que a mesma desenvolve, de acordo com declarações dos documentos institucionais da organização (site da *internet*, artigos em revistas e jornais).

Segundo os documentos institucionais, principalmente o site da organização, são três atividades principais desenvolvidas pela organização: 1) Formação Técnica de grupos produtivos; 2) Consultoria para ONG; e 3) Formação de Redes com as organizações que são apoiadas pela ConsultoriaC.org. A resposta do coordenador do projeto foca apenas as atividades de formação técnica de grupos produtivos e isso é um tema importante que vai retornar nas seções seguintes.

Profissionalização na visão da consultoriaC.org

O tema da profissionalização na ConsultoriaC.org é primordial para o entendimento da organização. Afinal, a percepção da fundadora sobre a falta de “profissionalismo” na gestão das ONG fez com que surgisse a idéia de criação da ConsultoriaC.org.

Nos documentos analisados de autoria da fundadora da ConsultoriaC.org (RAMAL, 2005; SITE DA ORGANIZAÇÃO) ela clama por uma profissionalização das instituições da sociedade para que elas elevem a qualidade da gestão de dos produtos servidos aos clientes. O artigo trata especialmente sobre o ambiente arcaico de negócios do Brasil que não permite que os alunos de administração entendam os conteúdos acadêmicos como mecanismos práticos de gestão das empresas brasileiras. Nessa discussão, ela define seu entendimento sobre “profissionalizar” – técnicas e metodologias de gestão que geram mais retorno, transparência e competitividade para as organizações, além de melhorar qualidade de

vida da população.

O elemento de destaque neste conceito, além do idealismo típico de artigos do tipo editorial, são as técnicas e metodologias de gestão; ou seja, um conjunto de ferramentas implantadas diferencia a gestão profissional da “amadora”.

“As técnicas e metodologias de gestão, tratadas por alguns como utopia, aos poucos são implementadas nas empresas brasileiras, gerando maior retorno, transferência, competitividade para a indústria, melhoria da qualidade de vida da população. Essa utopia tem um nome, que resume bem a nova mentalidade: profissionalismo.” (RAMAL, 2005b).

Outro artigo da mesma autora trata especificamente da gestão de ONG (RAMAL, 2005a). Ela expõe os desafios dessas entidades diante da desconfiança da sociedade sobre a efetividade de seu trabalho social. Três fatores, segundo a autora, causam essa desconfiança: 1) a falta de preparo técnico dos financiadores em avaliar o resultado do seu investimento no projeto social; 2) Falta de gestão profissional das ONG; 3) falta de indicadores que avaliem os resultado trabalho.

Para superar os desafios, a autora sugere profissionalizar a gestão das ONG e, de forma mais evidente, aproximar esse conceito de técnicas de gestão típicas do setor privado.

“A postura contrária ao chamado ‘mundo capitalista’, leva muitos empreendedores sociais a desprezar práticas de gestão típicas de empresas privadas, por considerarem que são frutos de um sistema de valores injusto e excludente. Ledo engano: **não se pode tomar a ferramenta pela ideologia daquele que a utiliza.** A energia nuclear das bombas atômicas também é usada para o bem na medicina” (RAMAL, 2005a; grifo meu).

Além de confirmar o conceito de profissionalização, a fundadora da ConsultoriaC.org afirma que as ferramentas de gestão não são ideológicas, mas objetivas. Neste ponto, percebo a influência da racionalidade instrumental no entendimento da organização (que é o entendimento das pessoas) sobre profissionalização.

Esse conceito de profissionalismo retratado pelos representantes da ConsultoriaC.org é o formal, já que ele decorre de documentos que delineiam o perfil do fundador. A aplicação prática desse entendimento foi discutida com o coordenador da ConsultoriaC.org em entrevista realizada em 16/11/2008.

Segundo o entrevistado, profissionalizar é oferecer às pessoas uma formação, ou seja, desenvolver um talento. O sentido da palavra “formação” está ligado a aprendizagem de uma técnica para ser aplicada em situações práticas do dia-a-dia. Mesmo com esse

entendimento, o entrevistado tem a percepção que ser profissional no Terceiro Setor não significa o mesmo que ser profissional no Setor Privado – sua resposta foi romântica, mas não é inválida: na ONG o profissionalismo pode ser exercido de forma plena, pois o conhecimento do profissional ajuda muitas pessoas, o que na empresa privada não é verdade.

“Eu acho que ser profissional numa ONG, você exerce seu profissionalismo no seu verdadeiro sentido. Quando você é profissional numa empresa ou no Segundo Setor, você *ta* desempenhando um papel, desenvolvendo a técnica que você comprou na universidade, aquele pacote de ensino que você comprou na universidade e que te deu a capacidade de sair de lá técnico em alguma coisa, especializado em alguma coisa. Quando você faz isso numa ONG, por exemplo, eu sou administrador e eu ensino para as mulheres gestão de negócios, eu dou aula de empreendedorismo. Eu sou administrador, sou empreendedor e trabalho numa empresa do Segundo Setor, pois eu preciso sobreviver, preciso me sustentar. O que eu faço dentro da empresa não é nem a metade (se comparado) com aquilo que eu faço na ONG. E é o mesmo trabalho. Porque você pode fazer por um lado social aquilo que você aprendeu. Você faz caridade com aquilo que você sabe, com aquilo que você aprendeu. Você aprendeu na universidade é tão pouco para você, tão...[insignificante] que uma hora ou duas que você passa aquilo para as pessoas transforma a vida de muita gente. Enquanto que, o que eu faço na empresa, ajuda a encher o bolso de alguém (não tanta gente assim). Também é um trabalho importante, mas nem se compara. Além da satisfação pessoal, é claro.” (ENTREVISTADO C, entrevista em 16/11/08).

Não há uma relação lógica entre o conceito de profissionalismo e a razão pela qual o entrevistado acredita que há valores distintos que diferenciam o profissional no Setor Privado e no Terceiro Setor. Neste sentido, percebo que o entrevistado tratou mais da sua experiência pessoal (de profissional que divide o tempo entre a empresa de educação corporativa e a ConsultoriaC.org) e não conseguiu abstrair sobre o conceito de profissional.

Contexto Sócio-Político que influenciou a demanda por uma Consultoria.org

Duas razões principais foram apontadas pelo coordenador da ConsultoriaC.org como demanda pela profissionalização: 1) A necessidade de geração de emprego e renda em comunidades carentes; 2) A formação de arranjos produtivos.

Não percebi na resposta do coordenador razões que sejam coerentes com a necessidade de profissionalização de ONG. Isso ocorre principalmente porque a ConsultoriaC.org, na maior parte dos seus projetos, está realizando ações de capacitação técnica de grupos produtivos e não diretamente na gestão das ONG.

No entanto, já foi discutido na seção anterior que a desconfiança do trabalho das ONG e a pouca eficiência dos investimentos realizados, junto com a falta de avaliação do

trabalho, compõe a principal demanda social frente ao trabalho da ConsultoriaC.org.

Contudo, é importante analisar o descompasso entre os documentos formais da organização e a prática que está sendo realizada pela organização na atualidade, o que será concretizado na seção de discussão sobre as áreas de intervenção da ConsultoriaC.org.

Início das Operações da Consultoria.org

Para iniciar as atividades da ConsultoriaC.org, foram recebidos doações de fundações (60%) e de outras ONG (40%). Estas doações foram captadas a partir da aprovação de um projeto por uma fundação privada.

Os primeiros clientes da ConsultoriaC.org foram captados por meio de visitas a ONG que funcionavam nas favelas da cidade. Nestas visitas, se discutia as principais necessidades de profissionalização, tanto dos grupos de empreendedores que elas assistiam ou da própria ONG. Na formação dos grupos produtivos também houve trabalho dos representantes da ConsultoriaC.org na explicação do projeto para empreendedores das comunidades; aqueles que se interessavam indicavam outro integrante do grupo.

O objetivo dos primeiros projetos foi prestar assistência técnica a grupos produtivos na área de planejamento, marketing, gestão financeira e estratégica. Havia grupos de costureira, prestação de serviço de turismo e artesanato. Como todos os grupos apoiados pela ConsultoriaC.org eram apoiados (diretamente ou não) por outras ONG na comunidade; o entrevistado considerado como consultoria prestada a ONG para apoiar suas atividades.

Não é de conhecimento do coordenador qualquer projeto de consultoria realizado para apoiar diretamente a gestão de ONG, apenas a gestão de grupos produtivos que fazem parte da ONG e que depois posteriormente se transformam em ONG. Esse modelo de operações permanece até a atualidade como modelo de atuação da ConsultoriaC.org, como será explicado na seção sobre tipos de intervenção (4.2.3.3).

4.1.5.2 A ConsultoriaC.org, as consultorias organizacional e as ONG.

Após entender o contexto de gêneses da ConsultoriaC.org, apresentarei seu posicionamento frente aos concorrentes. Entender esse posicionamento é compreender como a ConsultoriaC.org visualiza-se como organização de consultoria e como organização do Terceiro Setor, assim como verificar quais influências de qual campo são mais latentes.

Atitude frente ao mercado de consultoria

O coordenador da organização reconhece apenas outras ONG como concorrentes da ConsultoriaC.org. No entanto, a concorrência não se dá no campo de operações, apenas na captação de fundos.

Na percepção do coordenador, a atuação com os clientes da ConsultoriaC.org não possui substitutos – o entrevistado rechaça, inclusive, o termo “concorrência” por dois motivos. Em primeiro lugar, por que ele é típico do Setor Privado; em segundo lugar por que não há outras ONG que façam a mesma atividade que a ConsultoriaC.org. Por outro lado, ele afirma que há concorrência pelos fundos de financiamento das atividades. Neste ponto, ele avalia que a concorrência com outras organizações é acirrada.

“Eu não sei se pode ser considerado concorrência. Porque nós não fazemos um trabalho pensando em concorrência, eu acho que nem deve ser levado para esse lado. Por que se não as coisas não funcionam, não flui. Se não nós caímos de novo no Segundo Setor. Concorrência existe no Segundo Setor – óbvio que os presidentes de ONG são doidos também por patrocínio, por projeto. Então todo mundo quando identifica uma empresa que patrocina um determinado projeto, todo mundo faz mil projetos, apresenta, e cai para cima para ver se consegue patrocínio. Eu acho que concorrência é isso. Agora concorrência lá [no campo] de outras ONG eu não vejo, por que não existem várias ONG que façam a mesma coisa, cada uma encontra seu espaço para conseguir mudar o mundo de uma maneira” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/08).

Não há qualquer intenção de captação de novos clientes pela ConsultoriaC.org. Isso decorre de sua dependência da empresa de educação corporativa. Segundo o coordenador, há um grande volume de projetos que a empresa de educação corporativa está realizando e isso não tem possibilitado dedicação por parte dos funcionários-voluntários para as atividades da consultoria.

“Em 2008 não temos muito projetos. Tínhamos vários projetos que foram acabando e por conta da empresa de educação corporativa, que é o que dá dinheiro para as duas sócias, cresceu bastante. Então o tempo foi se tornando curto para a gente poder se dedicar a ConsultoriaC.org. Então nós estamos com projeto com as costureiras e artesãs do morro de Santa Teresa e deve continuar por mais dois anos e nós não estamos com expectativas de pegar outros projetos porque é um trabalho muito grande, uma responsabilidade muito grande. É melhor fazer pouco e bem feito do que muito e mal feito” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/2008).

Isso posiciona a ConsultoriaC.org fora do contexto de dependência de atividades de consultoria para continuidade de seu funcionamento. O que me faz entender que ela possui laços mais fortes no Terceiro Setor (“amador” e ainda dependente de voluntários) do que no setor de consultoria (“profissional”).

Apesar disso, é importante destacar que o entendimento sobre profissionalização da ConsultoriaC.org está influenciado pela racionalidade instrumental típica do Setor Privado, ou seja, em suas intervenções, quando ocorrem, o “espectro do mercado” está vivo e bastante influente.

Atitude frente ao Terceiro Setor

No âmbito das organizações sem fins lucrativos, a ConsultoriaC.org se percebe como membro do Terceiro Setor, sem qualquer restrição a essa qualificação. Algumas evidências foram identificadas durante a entrevista que me fez concluir que a atitude da ConsultoriaC.org frente ao Terceiro Setor é afirmativa de sua atuação.

A primeira evidência disso é que o interesse maior da ConsultoriaC.org é na consultoria a grupos produtivos que fazem parte de ONG ou que são ONG. A profissionalização buscada por eles não é diretamente na gestão de ONG para tornarem-se mais eficiente mas para possibilitá-las a gerar renda a seus participantes.

Em seguida foi questionado ao entrevistado quais seriam as principais características de ONG. Sua resposta foi 1) transparência na atuação, 2) a organização deve ter objetivos que gerem impactos reais na sociedade e 3) as atividades das ONG são voluntárias. Para o coordenador, a ConsultoriaC.org se posiciona coerentemente com todas as características por ele citadas, o que demonstra que ele respondeu a pergunta se incluindo nela, o que não ocorreu da mesma forma com outras organizações do estudo de caso.

“Nós da ConsultoriaC.org temos um fim realmente social. Ninguém vive da ConsultoriaC.org. Então eu não diria para você que um desses três que eu citei são distantes da gente, pois são muito próximos, são os que a gente mais valoriza, pois não dependemos da ConsultoriaC.org para viver. Eu digo isso porque eu conheço muita gente que ganha salário em ONG. Então o objetivo deles pode não ser tão social...” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/08).

O elemento de destaque na percepção do entrevistado é o fato de existirem pessoas que recebam salários em ONG. Percebo certa contradição com os objetivos de profissionalização de ONG declarado nos documentos institucionais – já que o trabalho profissional em ONG requer profissionais no desempenho da função. Esse, inclusive, é o

pressuposto básico de profissionalização diante das experiências de trabalho voluntário experimentadas pelas ONG na década de 80. No entanto, isso é criticado pelo coordenador. Esta é uma evidência da incoerência entre a profissionalização de ONG declarada nos documentos institucionais e o que realmente é praticado nas seções de consultoria.

Apesar da ConsultoriaC.org não participar de qualquer associação que represente o Terceiro Setor e não mostrar qualquer interesse em participar, a organização participa de fóruns e seminários do Terceiro Setor. Quando a participação é ativa, os representantes da ConsultoriaC.org relatam experiências e metodologias; quando é passiva, eles tentam buscar em outras experiências, elementos importantes para adicionar a sua atuação. Não há qualquer interesse em captação de novos clientes nestes espaços; isso mostra uma participação desinteressada do ponto de vista de buscar novos clientes, mas certamente há interesses político-institucionais, além dos puramente de aprendizagem.

Esses fatores apresentados posicionam a ConsultoriaC.org como um membro do Terceiro Setor que está trabalhando pela sua profissionalização, mas sem entender profundamente o que isso quer dizer.

4.1.5.3 Intervenções oferecidas e realizadas pelas ConsultoriaC.org

Esta seção tem por objetivo apresentar os tipos de intervenção oferecidos pela ConsultoriaC.org, aquelas realizadas com mais frequência, as áreas de gestão onde ela ocorre e a percepção do consultor sobre os principais diferenciais da intervenção da sua organização quando comparado com seus concorrentes.

A ConsultoriaC.org oferece consultoria para ONG e grupos produtivos sem visar uma relação perene. Esse é um dos principais diferenciais da organização, segundo o entrevistado. A característica de ter uma relação perene é considerado assistencialismo pela ConsultoriaC.org – e ela valoriza ter um programa de um ou no máximo dois anos para cada projeto desenvolvido.

“Nosso principal diferencial é que não somos assistencialistas. Tem várias ONG por aí que fazem assistencialismo e o governo faz isso muito bem. As pessoas carentes já tem acesso a programas assistencialistas : tem bolsa família, bolsa escola, vale gás, vale não sei o que, que é R\$15, R\$20 por mês, e há 4, 5, 8 anos que acontece isso. Então, para mim, isso é assistencialismo. Nós não. Nós temos projeto assim, de um ano de dois anos e após isso os projetos continuam ganhando dinheiro sozinho, e eu acho que esse é o nosso principal diferencial. Nós não ficamos suportando ninguém

debaixo do nosso guarda-chuva eternamente, igual acontece com outras ONG. Porque já vi vários casos de pessoas que ahhh, estão ali na ONG há dez anos vendendo salgadinho... não, nosso objetivo não é esse.” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/2008)

Com base na proposta de realizar projetos com período definido, a ConsultoriaC.org realiza duas atividades principais:

- Consultoria;
- Formação de Redes;

A **Consultoria** é oferecida por uma equipe de consultores da organização e voluntários de empresas parceiras. O trabalho é composto pelas seguintes etapas: 1) Diagnóstico organizacional: verifica situação atual da organização e quais são suas principais demandas de mudança. Ao final, um plano de trabalho é traçado. 2) Implementação de programa de mudança de acordo com definição do plano de trabalho; 3) Acompanhamento da implantação pelos consultores; 4) Avaliação do trabalho realizado e planejamento dos futuros passos; ao final do processo, 5) Avaliação de resultados da organização, verificando a melhoria em seu desempenho.

Na atualidade, o programa de consultoria é voltado principalmente para grupos produtivos – microempreendedores que juntos decidem produzir um bem ou oferecer um serviço de forma coletiva. Esses grupos são ligados a uma ONG numa comunidade carente que é parceira da ConsultoriaC.org. O objetivo do projeto de consultoria é que os grupos se tornem autônomos e formem sua empresa ou sua ONG para garantir continuidade do projeto.

Neste ponto reside uma questão importante sobre a operação da ConsultoriaC.org. Sua atuação não é exclusiva com ONG, pois os grupos de empreendedores, apesar de estarem ligados a ONG, não podem ser considerados Terceiro Setor apenas porque o foco de atenção são pessoas em comunidades empobrecidas. A consultoria para ONG pode ser realizada de forma direta – quando a organização é foco da consultoria, ou indireta – quando a ConsultoriaC.org presta um serviço à ONG apoiando os grupos de empreendedores.

A maior experiência da ConsultoriaC.org é na consultoria aos grupos produtivos. Apenas quatro ONG passaram pelo processo de consultoria, o que pode numa primeira análise, ser considerado um número baixo; no entanto, é importante destacar que apenas consultores voluntários participam dos projetos da organização, ou seja, não há uma dedicação que permita a realização de vários projetos.

A **Formação de Redes** é realizada pela ConsultoriaC.org com as organizações

apoiadas para proporcionar toda a estrutura e o apoio necessários. Não há detalhamento dessa atividade nos documentos pesquisados, mas a idéia é formar uma rede de cooperação mútua entre as organizações participantes do projeto de consultoria.

Não há registro documental ou qualquer declaração sobre esse programa, o que me faz concluir que se trata de um produto que foi planejado, mas não foi implantado pela ConsultoriaC.org.

Diferencial da Intervenção

Após identificar as intervenções realizadas pela consultoriasC.org tentei captar as percepções do coordenador dos diferenciais no resultado dos seus projetos de consultoria.

Como citado anteriormente, o principal diferencial da intervenção é que ela acontece dentro de um prazo limitado, o que não denota “assistencialismo”, conforme explicação do entrevistado.

Em relação à percepção do coordenador sobre o diferencial de sua atuação que faz com que clientes escolham o trabalho desenvolvido pela ConsultoriaC.org e não o de outras organizações, explica que são reconhecidos pelo trabalho sério e honesto que realizam e também porque são uma organização conhecida no meio das ONG, ou, como ele citou, “temos um nome reconhecido no mercado” (ENTREVISTADO C, questionário 5/10/2008).

Outro grande diferencial da organização é o acompanhamento realizado pela ConsultoriaC.org e a visão de mercado que os consultores possuem.

“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).

A visão de mercado é evidência da racionalidade instrumental que, nas palavras do próprio coordenador, influencia as metodologias da organização. E por essa característica ser um dos principais diferenciais percebido pela organização, ela é intencional e direcionada para o trabalho com ONG.

Visão de Futuro sobre tipos de Intervenção

A consultoria nas áreas de planejamento, captação de fundos e sistemas de informação serão as áreas na gestão das ONG onde a intervenção da ConsultoriaC.org deverá

ser implementada no futuro, segundo percepção do coordenador.

A captação de fundos é um destaque para o coordenador, pois, segundo sua visão, as ONG precisam ser acompanhadas por profissionais e o trabalho deles possui um custo. Neste ponto, há uma contradição fundamental com a percepção do coordenador sobre o uso de voluntários por organizações (conforme discutido seção 4.2.3.2).

Apesar de demonstrar preocupação com esse tema, o coordenador declarou que não está preparando qualquer tipo de formação com os consultores voluntários para atender essa demanda. Neste sentido, percebo que há apenas uma preocupação, mas isso não causou qualquer mudança organizacional.

Forma de contratação de consultoria

Esta seção tem como objetivo analisar o fluxo de negociação de contratos realizados entre a ConsultoriaC.org e seus clientes. Poderei, com isso, encontrar elementos importantes na contratação dos serviços de consultoria que não apresentei nas seções anteriores onde este tema surgiu.

Um aspecto importante é que a ConsultoriaC.org pode realizar contratos de duas formas. Quando ela realiza projetos com ONG a negociação do contrato ocorre diretamente com ela a partir da apresentação da demanda para a ConsultoriaC.org. No entanto, na maior parte dos projetos ela faz contratos com as ONG que apóiam os grupos de empreendedores.

Geralmente os contratos não são complexos, segundo o coordenador, e não envolvem questões jurídicas “que tem os das organizações do Segundo Setor” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/2008). O primeiro contato é realizado com a ONG parceira que geralmente tem o espaço disponível na comunidade para realização da consultoria com os grupos. Em seguida ele faz a captação dos beneficiários. Apesar de serem eles os beneficiários finais, eles não assinam qualquer acordo.

O contrato rege apenas quais são as responsabilidades das partes envolvidas: quem cede espaço, quem realiza a consultoria, quem pagará pelos custos do projeto. No mais, não existe outras discussões para assinatura do contrato.

4.1.5.4 Referenciais Teóricos que influenciam a ConsultoriaC.org

Esta seção tem por objetivo apresentar os autores e a produção técnica que influenciaram o método seguido pela ConsultoriaC.org.

Segundo o coordenador, confirmado também pela pesquisa documental, apenas um autor influencia a consultoria realizada pela ConsultoriaC.org – Silvana Ramal, a fundadora da organização e autora do livro “Como Transformar seu Talento em um Negócio de Sucesso: Gestão de Negócios para Pequenos Empreendimentos” lançado em parceria com o SEBRAE RJ.

O livro é uma metodologia para elaboração de plano de negócios para pequenos empreendimentos sociais. Também é um manual de gestão. Sua linguagem é intencionalmente simples, pois o livro se propõe a ser um manual para elaboração de plano de negócios e de ferramentas de administração para pessoas com baixo nível de escolaridade. Há quadradinhos ilustrando o livro e exercícios para que os leitores pratiquem a aprendizagem.

“Quando você vai falar gestão de negócios, estratégia, de marketing, de vendas, para um público que não tem uma formação, o público que a gente trabalha, você pegar livros de Porter, que fala de Coca Cola vendeu não sei quanto milhões... não tem condições. Nós tínhamos que ter algum embasamento teórico, mas que fosse numa linguagem acessível para eles, que fosse um linguagem da realidade dele. Por exemplo, aplicando todas as teorias de Porter e de todos os teóricos da administração, mas numa linguagem acessível. Daí nasce a necessidade da Silvana escrever esse livro, já com uma linguagem, com todas as técnicas de administração, praticamente é um roteiro de plano de negócio, mas com uma linguagem popular.” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/2008).

O sumário do livro apresenta as principais influências temáticas da autora: 1) Formando um negócio; 2) Planejamento Estratégico; 3) Análise de Mercado; 4) Pesquisa de Mercado; 5) Barreiras de Entrada e Saída; 6) Estratégia da Empresa; 7) Segmentação e Mensuração de Mercado; 8) Conhecendo o Consumidor; 9) O Produto; 10) O Preço de Venda do Produto; 11) Promoção; 12) Distribuição e Vendas; 13) Organização e Gerência de um Negócio; 14) A Cadeia de Valor; 15) Os Processos de Trabalho na Empresa; 16) O Controle de Desempenho da Empresa; 17) Administração da Imagem da Empresa; 18) Planejamento Financeiro; 19) Entendendo os Demonstrativos Financeiros da Empresa; 20) Os Juros e Remuneração do Dinheiro; 21) O Lucro; 22) Considerações Finais: Ética e Responsabilidade Social.

Por essas temáticas discutidas, percebo que o livro é fortemente influenciado pela administração empresarial e é voltado para criação de empresas.

Esse fato confirma o envolvimento da ConsultoriaC.org com a profissionalização de grupos produtivos para abertura de um empreendimento privado e pouco envolvimento pelo trabalho de profissionalização das ONG.

Não foi identificado qualquer influência metodológica para a atividade de consultoria a ONG. Possivelmente este não é o foco atual de atividade da organização.

Treinamentos desenvolvidos na organização para capacitar a equipe de consultores

A ConsultoriaC.org sugere que seus consultores leiam o livro-base da metodologia e tenha experiência prévia em administração empresarial, como forma de treinamento.

“Se você não tiver experiência, fica muito difícil. Profissionalmente, como a ConsultoriaC.org é da área de empreendedorismo e de gestão, é o diferencial muito grande porque eu já estava acostumado com isso, já trabalhava há muito tempo com isso, no Segundo Setor. Sempre trabalhei com administração, com gestão de pequenas empresas, então para os objetivos da ConsultoriaC.org isso é muito importante. Porque você chega e monta um grupo e transforma em empresa. Por exemplo, essas artesãs que nós estamos acompanhando agora elas estão em vias de legalização do negócio já. Já está virando uma empresa, então se você não tiver essa experiência, como é que você vai orientá-las da melhor forma? Fica difícil...” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/2008).

Não há outra forma de treinamento citada ou encontrada na pesquisa documental diferente do estudo individual e experiência prévia com gestão empresarial (prático ou acadêmico).

4.1.5.5 Impactos da Intervenção da ConsultoriaC.org

Esta seção apresentará os resultados da intervenção percebidos pelo coordenador da ConsultoriaC.org na eficiência e eficácia ONG-cliente e grupos produtivos, beneficiários das ONG. Ela é um elemento importante para caracterizar a organização em foco porque verifica a coerência entre os objetivos e valores organizacionais declarados com o impacto percebido da intervenção.

Os principais resultados da intervenção percebidos pelo entrevistado são equilíbrio financeiro, condição de trabalho dos funcionários, infra-estrutura física de funcionamento, relação de clientes com parceiros e capacidade técnica da equipe

O equilíbrio financeiro é verificado pelo aumento de renda das pessoas que

trabalham nos grupos atendidos pela consultoria. É um indicador quantitativo e relativamente de fácil mensuração.

Também é citada a melhoria da condição de trabalho dos funcionários, muito ligada a melhoria de infra-estrutura de funcionamento, representado pelos maquinários ou instrumentos utilizados pelas pessoas do grupo para realizarem a atividade produtiva. É um indicador qualitativo, mas de fácil mensuração, pois pode ser verificado por meio de observação.

A relação de clientes e parceiros é mensurada pelo número de parcerias que apóiam os grupos e também pelo número de clientes que eles passam a atender. A melhoria da capacidade técnica dos funcionários também foi percebida como um impacto pelo coordenador da ConsultoriaC.org, principalmente a capacidade de produção.

Como forma de confirmar os impactos citados da intervenção, solicitei ao entrevistado que citasse indicadores de avaliação de resultados que utilizavam, de forma geral, para verificar se o processo de consultoria foi exitoso.

O entrevistado citou a renda gerada para os beneficiários e a capacidade para gerenciar o negócio. Mais uma vez o foco foi a consultoria para os grupos produtivos.

“Para a ConsultoriaC.org avaliamos quanto elas ganhavam, quanto elas estão ganhando, agente avaliam o que elas faziam e o que elas estão fazendo. Mas eu acho que a capacidade das pessoas é um indicador muito forte. Por exemplo, quando você pega um grupo de pessoas completamente cru, elas não sabiam fazer nada e de repente, dois anos depois, elas já estão vendendo para lojas de grife, estão vendendo muito bem, ainda que esse projeto acabe, elas são todas costureiras, artesãs e que tem condições de trabalhar individualmente. Se o projeto acabar hoje elas podem ter oportunidades de ser empregadas numa confecção como costureira ou simplesmente comprar sua máquina e trabalhar em casa por conta própria. E conseguir fazer um produto muito bom e muito bonito e conseguir vender individualmente. Isso é uma métrica muito importante.” (ENTREVISTADO C, entrevista 16/11/2008)

Um indicador implícito, na resposta do coordenador, foi a autonomia que os grupos alcançam após o trabalho realizado pela ConsultoriaC.org, principalmente relacionado a capacidade de produção. Isso demonstra o compromisso da organização com autonomia que seu trabalho pode gerar.

De forma geral, os indicadores são coerentes com o que o coordenador percebe como resultado e também com a proposta da organização.

Em termos de missão, a ConsultoriaC.org entende que a esteja cumprindo, diante dos resultados que percebe na intervenção da organização. Eu concordo em partes com o

coordenador – a forma como a missão está escrita demonstra que, alcançando os resultados declarados, mesmo que sob influência da racionalidade objetiva – está se construindo o fortalecimento das organizações envolvidas. No entanto, a ConsultoriaC.org está focada em apenas um dos grupos beneficiários foco – os grupos produtivos – e isso reduz a importância que as ONG está tendo em sua operação de consultoria.

Este caso pode ser entendido como um desvio da missão ou apenas como atendimento focado onde as oportunidades de financiamento foram concretizadas. Em qualquer das situações, seria importante um reposicionamento institucional – e não se está vislumbrando pelo coordenador esta possibilidade.

4.1.6 ConsultoriaD.org

O entrevistado responsável pelas informações coletas nesta seção é de um consultor-membro da ConsultoriaD.org há doze anos. Como a organização não tem configuração hierárquica, o entrevistado foi aquele que atendeu ao chamado da pesquisa e possuía experiência suficiente em intervenções no Terceiro Setor. Seu maior grau acadêmico é graduação.

4.1.6.1 Gênese da ConsultoriaD.org

A ConsultoriaD.org foi fundada em 1997 por profissionais de diversas áreas: consultores brasileiros e holandeses que realizavam projetos de desenvolvimento de lideranças em organizações do Terceiro Setor e/ou empresas privadas; executivo de recursos humanos de empresa privada e pesquisadores universitários. O que os conectavam era a utilização da Pedagogia Social e Antroposofia como método de trabalho em sua área de conhecimento. Por meio da Fundação de Pedagogia Social e rede de contato das pessoas convidadas, os profissionais foram se encontrando e aceitando participar na fundação da ConsultoriaD.org.

A ConsultoriaD.org se declara uma associação de consultores que trabalham sobre a égide da Pedagogia Social – “atuando no desenvolvimento do ser humano e de suas organizações” (SITE DA ORGANIZAÇÃO, acesso em 05/10/2008).

Existem dois tipos de consultores: com dedicação exclusiva e não-exclusiva. Estes

últimos compartilham seu tempo com outras iniciativas profissionais, mas que necessariamente têm a mesma base metodológica da ConsultoriaD.org.

Esse modelo de participação é possível porque uma das motivações para fundação da ConsultoriaD.org foi a criação de uma base de troca e aprendizagem entre consultores que atuam a partir dos mesmos princípios e valores metodológicos. Havia também outro interesse comum – o de levar os princípios da Antroposofia para o âmbito de consultoria de desenvolvimento organizacional, especificamente para área de desenvolvimento de pessoas na sua interação com outros.

A fundação da ConsultoriaD.org também foi uma oportunidade que os profissionais vislumbraram para aumentar o volume de consultorias que realizavam. Segundo o consultor entrevistado, um dos fundadores da organização, 90% dos trabalhos realizados por eles vêm por indicação, participação em seminários e contatos realizados com a rede de relacionamento dos participantes da ConsultoriaD.org. A associação das pessoas em uma mesma organização possibilitou que o volume de consultorias para cada consultor aumentasse significativamente em relação ao que cada participante realizava individualmente.

Essa oportunidade se refletiu no investimento de cada participante para a abertura da ConsultoriaD.org. Segundo o consultor, cada fundador investiu na estrutura de trabalho individual – composta por computador, *internet* e mobiliário – e depois dos primeiros projetos desenvolvidos como instituição, foram reunidos recursos para comunicação institucional (site e impressos).

É possível afirmar que o surgimento da ConsultoriaD.org respondeu a interesses pessoais dos fundadores, pois os membros que participaram ativamente do processo de fundação legal da organização se beneficiaram da estrutura da organização para desenvolvimento de suas atividades profissionais. Essa questão será aprofundada com mais detalhes nas seções posteriores. No entanto, a fundação da organização também cumpriu objetivos de troca de experiências e conhecimento, uma vez que os fundadores se comprometeram nestas atividades.

Profissionalização na visão da consultoriaD.org

A ConsultoriaD.org realiza atividades de consultoria para desenvolvimento pessoal e organizacional. As organizações que atendem podem ser privadas, do Terceiro Setor e governamentais. Por este motivo, todas as minhas perguntas foram realizadas com foco nas atividades realizadas em organizações do Terceiro Setor.

A intervenção da ConsultoriaD.org visa à profissionalização da gestão das

organizações-clientes, por meio da consultoria para desenvolvimento pessoal e organizacional. Na percepção do entrevistado, isso pode ser representado por quatro elementos: 1) Capacidade de transformar planos em ações; 2) A liderança da organização deve ser competente para responder aos desafios organizacionais; 3) Profissionais competentes devem desempenhar as atividades organizacionais; 4) Os líderes devem estar preparando sucessores para o futuro da organização.

A posição do consultor sobre o que entende por profissionalização já aponta as áreas da gestão de organizações do Terceiro Setor que se mostraram frágeis ao ponto de necessitarem de profissionalização: a falta de planejamento e acompanhamento das ações, a liderança difusa e sem capacidade técnica e comportamental para lidar com os desafios da organização, a falta de preparação de líderes para futuro da organização, o amadorismo na utilização de voluntários para a realização de atividades e, enfim, a falta de recursos para investir no desenvolvimento organizacional.

Sobre este último ponto, o consultor reforça que as organizações do Terceiro Setor sofrem pela falta de profissionalismo na gestão (representada por todos os pontos citados no parágrafo anterior) porque não há recursos disponíveis para contratarem consultores ou empresas de consultoria e realizarem projetos de desenvolvimento organizacional. Ou seja, os financiadores do Terceiro Setor não estão interessados em investir no desenvolvimento das organizações; a intenção deles é que as ONG cumpram com os objetivos acordados nos projetos negociados. No entanto, segundo o consultor, isso gera um lapso entre o que a organização faz e a forma mais eficiente que as atividades podem ser realizadas, o que acaba gerando desperdício de recursos.

E aí, uma grande dificuldade, é que as ONG recebem recursos e eles muitas vezes são uma espada para a infra-estrutura, ou seja, para os prédios, materiais, para as coisas físicas e muito pouco para o desenvolvimento e menos ainda para uma consultoria que ajuda a organização a se fortalecer. A ConsultoriaAB.org é uma das poucas consultorias que consegue fazer uma excelente consultoria (...). E isso por que se depender da própria organização ou se depender da vontade dos financiadores, é muito difícil, se torna muito difícil criar uma continuidade em termos de desenvolvimento institucional. Não somente das pessoas como profissionais, mas também da instituição, na sua estruturação, na forma de funcionamento que cuidam de uma captação de recursos para isso. (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008).

Sobre o tema da profissionalização, nenhum dos elementos listados como característica de “profissionalismo” refere-se diretamente a técnicas/práticas típicas do Setor Privado. O entrevistado citou idéias que permeiam algumas técnicas empresarias, no entanto

teve o cuidado em citá-las como conceito e não com o nome pelas quais são conhecidas no Setor Privado.

Apesar desse cuidado e certo esclarecimento ao refletir sobre a profissionalização do Terceiro Setor, o consultor não repetiu o mesmo desempenho quando questionado sobre as características do profissional no Setor Privado e no Terceiro Setor.

“Tem especificidades. Ser profissional no seu conteúdo é diferente [no segundo e Terceiro Setor]. Agora a exigência de ser profissional é igual.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008).

O que o entrevistado chamou de “conteúdo” é o estilo de liderança a partir dos efeitos que a incompetência causa na gestão da organização. Em exemplo dado pelo consultor, ele conclui que caso não seja produzida uma flor numa fazenda cuja missão é produzir flores, o mercado ‘castigará’ rapidamente a empresa – ela estará fora do mercado em poucos dias. No entanto, caso uma ONG não preste um bom serviço, não há o quê reclamar a quem, já que o serviço geralmente é realizado sem custos para o beneficiário.

A questão central reside na avaliação do desempenho pelo cliente. O reflexo de uma má gestão no Setor Privado atinge diretamente os resultados almejados e, conseqüentemente, os profissionais respondem por esse desempenho pobre. Por outro lado, nas ONG, como não há avaliação dos resultados, os reflexos de uma gestão não eficiente não atingem as pessoas.

A “exigência” que o consultor cita são os requerimentos necessários para o cumprimento da função. Neste sentido, o entrevistado iguala os profissionais do segundo e Terceiro Setor, ou seja, as exigências de competência necessárias para realizar uma função em qualquer setor são as mesmas.

O conceito-chave que rege o entendimento do entrevistado e, conseqüentemente, a intervenção realizada pela ConsultoriaD.org no seu trabalho de profissionalização do Terceiro Setor, é a avaliação da prestação de serviços. No Setor Privado, como a avaliação é rápida, não há como sustentar a incompetência – o que implicitamente conduz a uma conclusão que no Terceiro Setor, como a avaliação não é rápida, ou não existe, há pessoas incompetentes desempenhando funções na organização.

Por este motivo o consultor entende que ser profissional no Terceiro Setor não é o mesmo que ser um profissional no Setor Privado, mas seria muito bom que fosse, pois seria a prova que o Terceiro Setor se profissionalizou.

“[...] Se bem que no caso do Setor Privado essa exigência é muito mais radical, porque lá não existe prática nem condições para perpetuar a incompetência. Se não é profissional, você não consegue se manter em nenhuma organização do Segundo Setor. Em ONG por falta de uma gestão profissional de cuidar que essa profissionalização de certo modo exista e que se desenvolva constantemente. Eu creio que vai ser muito difícil de ter um mesmo grau do que no setor produtivo, mas seria bom, seria muito mais perfeito (...)” (ENTREVISTADO D, Entrevista em 5/12/2009).

Diante de todas as declarações do entrevistado sobre o tema ‘profissionalização’, percebo que este conceito, dentro da ConsultoriaD.org, está imerso na idéia de desempenho. Ou seja, ser profissional é ter um bom desempenho na atividade que realiza na organização. Contudo, avaliar desempenho depende de um referencial padrão; implicitamente percebi que este padrão foi “construído” no Setor Privado, pois ele foi sempre referenciado como excelência em cumprimento das expectativas de desempenho.

Áreas que demandaram profissionalização nas ONG

As áreas da gestão citadas pela ConsultoriaD.org como aquelas que realizam maior número de intervenção são as de liderança e desenvolvimento organizacional.

Na área de liderança, o consultor cita as habilidades sociais e a liderança não competente para assumir a coordenação dos processos na organização. Isso foi discutido na seção anterior. Ele adiciona o “empoderamento” das pessoas para que elas atuem de forma autônoma na organização.

No campo de desenvolvimento organizacional, o consultor cita como problemas a falta de identificação da organização com sua missão, a falta de objetivos claros a serem perseguidos e, principalmente, a falta de acompanhamento dos resultados da intervenção das ONG.

“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”. (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008)

Início das Operações da Consultoria.org

Noventa por cento dos recursos para iniciar o trabalho da ConsultoriaD.org foram provenientes de poupança dos fundadores para esta finalidade. Segundo o consultor, não era

preciso mais que um computador, *internet*, mobiliário de escritório e uma sala na residência dos próprios associados para que os mesmos desenvolvessem suas atividades iniciais. Cada consultor, dessa forma, investiu em sua estrutura mínima de participação na ConsultoriaD.org.

A origem do restante dos recursos (10%) foram resultados superavitários dos primeiros projetos desenvolvidos pela instituição. Estes recursos foram utilizados no desenvolvimento da comunicação institucional da organização (materiais impresso e site) e participação dos membros em congressos e seminários.

Os dois primeiros projetos que iniciaram a trajetória da ConsultoriaD.org no Terceiro Setor foram financiados pela WWF (*World Wide Fund for Nature*) e uma Federação de Escolas²⁵. O objetivo do projeto na WWF era criar e difundir uma metodologia de formação de facilitadores em educação ambiental nas escolas públicas; com a Federação de escolas, o objetivo do projeto era fortalecer as habilidades de líderes de ONG a dirigir e cuidar das instituições, de desenvolver pessoas, a si mesmo e a própria instituição.

Estes projetos foram captados a partir da rede de relacionamento dos fundadores, que conheciam pessoas que trabalhavam na WWF e na Federação de Escolas e indicaram a ConsultoriaD.org para realizarem a atividade. No caso deste último projeto, a idéia surgiu após uma conversa entre o entrevistado e o representante da Federação de escolas.

“No caso das escolas, as pessoas que fundaram a federação das escolas (...) eram conhecidas nossas. Numa conversa, ficou *claro* a necessidade de desenvolvimento dos gestores das escolas e aí nasceu os recursos para poder desenvolver esse trabalho.” (Entrevistado D, Entrevista, 5/12/2009).

O início de operação da ConsultoriaD.org indica que haviam oportunidades de trabalho vislumbradas pelos consultores antes da fundação da organização. A rede de contato que fomentou os primeiros projetos possivelmente motivou os fundadores a criarem a organização diante das necessidades apresentadas pelas potenciais organizações-cliente.

4.1.6.2 A ConsultoriaD.org, as consultorias organizacional e as ONG

Após entender o contexto de gêneses da ConsultoriaD.org, apresentarei seu posicionamento frente aos concorrentes. Entender esse posicionamento é compreender como a ConsultoriaD.org visualiza-se como organização de consultoria e como organização do

²⁵ O grupo de escolas que a Federação representa são ONG.

Terceiro Setor, assim como verificar quais influências de qual campo são mais latentes.

Atitude frente ao mercado de consultoria

A ConsultoriaD.org não reconhece qualquer concorrente a sua organização. Dois motivos foram citados pelo entrevistado – a especificidade da abordagem de desenvolvimento pessoal e profissional e o grande número de organizações potenciais para atuação.

“[...] eu nunca fiquei de olho no sentido se alguém vai roubar meu cliente, dificilmente acontece. Provavelmente porque o campo é amplo. (...), existem muitas consultorias mais técnicas, agora de desenvolvimento organizacional não são tantas. E menos ainda que tenha uma abordagem como a nossa... tem mais ou menos meia dúzia de consultorias que trabalham a partir desses princípios.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008).

Concorrente, a partir da interpretação do significado incidente da resposta do consultor, são organizações que competem por um mesmo cliente. Como não será preocupação se o cliente será ou não “roubado” por outra organização, ele entende que não há concorrência.

A resposta do entrevistado indica que ele percebe uma relação entre o diferencial da abordagem e o amplo campo de atuação. O fato de existirem poucas organizações que realizam intervenção com a abordagem da ConsultoriaD.org resulta num amplo campo de atuação – que seriam todas as demais organizações. O consultor coloca no campo dos concorrentes apenas as organizações que atuam com desenvolvimento organizacional e de liderança; ele cita duas que fariam o mesmo tipo de atividade (uma empresa privada e a ConsultoriaAB.org), mas não as considera concorrentes por que não disputam clientes.

A percepção do consultor sobre concorrentes não se confirma quando ele declarou que a ConsultoriaD.org participou de concorrências para disputar projetos, fato que demonstra que há concorrentes.

Há uma contradição na declaração do consultor entre a pergunta direta (você possui concorrentes? Por que não?) e eventos que indicam a existência de concorrência (Sua organização já participou de cotações de preço, concorrência ou qualquer requerimento que compare o preço de sua atividade com o de outra organização afim?). Esta ocorrência aponta que o diferencial da abordagem influencia a percepção sobre concorrência e que, apesar da existência de organizações concorrentes, não é fundamental na agenda da organização a disputa por clientes.

O tom amistoso e até mesmo a relação dos membros da ConsultoriaD.org com os

participantes de outras organizações “concorrentes” demonstra ainda que a concorrência não é tratada como organização a ser combatida, mas organização parceira.

Todos os fatores sobre a percepção da ConsultoriaD.org frente à concorrência demonstra que ela se posiciona como parte constituinte do setor de consultoria organizacional, no entanto ela não está disputando de forma acirrada com os competidores reconhecidos ou não pelo entrevistado.

Atitude frente ao Terceiro Setor

A ConsultoriaD.org, de forma geral, se posiciona como organização no Terceiro Setor, mas não pelo motivo de realizar uma atividade beneficente e sim de apoio mútuo.

O entrevistado citou duas razões que fizeram com que os fundadores optassem por abrir a ConsultoriaD.org como uma organização sem fins lucrativos. A primeira trata da questão associativa. Os membros fundadores almejavam criar uma organização de apoio mútuo ao fortalecimento dos seus membros e aprofundamento dos conhecimentos sobre a metodologia. O segundo motivo é que, como ONG, ela poderia captar recursos de organismos de apoio ao Terceiro Setor para apoiar ONG no seu desenvolvimento organizacional.

A questão associativa é comum ao Terceiro Setor e muitas de suas organizações reúnem grupos de pessoas com interesses comuns a serem compartilhados. No entanto, o segundo motivo demonstra que os fundadores verificavam nas ONG um “nicho” de mercado com potencial de ser atendido, mas que não seria possível alcançar sem ser via financiamento de projetos. A questão do altruísmo poderia ser considerada. No entanto, os projetos com ONG não são realizados de forma voluntária e, portanto, compõe a carteira de organizações que os consultores devem atender para gerar renda.

Em termos de características organizacionais, o entrevistado cita que três principais caracterizam o Terceiro Setor: elas têm objetivo de desenvolvimento de pessoas no campo cultural (no sentido amplo), não tem fins lucrativos e são associações (no termo jurídicos). O fato de serem associações foi destacado pelo consultor porque ele percebe que muitas ONG parecem ser iniciativas individuais.

O consultor foi convidado a refletir em quais eram as características que a ConsultoriaD.org mais se aproximava dentro da definição que ele havia oferecido. Ele afirmou que as três características podem ser identificadas na ConsultoriaD.org – ela visa ao desenvolvimento cultural de seus associados e é uma associação sem fins lucrativos. No entanto, ele entendeu o significado implícito da pergunta e respondeu que, apesar da organização não ter fins de lucro, do ponto de vista do consultor, a organização tem fins de

lucros.

“A ConsultoriaD.org tem dupla estrutura (...). A ConsultoriaD.org em si é uma associação de consultores. Então como associação, não tem fins lucrativos. Como ConsultoriaD.org, (...) existe para apoiar o desenvolvimento dos seus membros. A outra forma é que cada um quando atua, atua com uma pessoa jurídica Ltda. Na hora que eu estou com o cliente eu estou prestando serviço para o cliente. (...) eu como ConsultoriaD.org que atuo no cliente tenho fins lucrativos no sentido de eu ganhar para eu sobreviver.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008).

A participação em seminários e congressos sobre o Terceiro Setor é realizada pelos consultores que trabalham mais diretamente com o Terceiro Setor. O objetivo principal da participação é a disseminação das experiências dos consultores em projetos realizados.

A captação de clientes nestes espaços acontece. No entanto, nunca de forma direta. A busca parte geralmente dos representantes das ONG que convidam a ConsultoriaD.org a realizar o trabalho ou realizar uma proposta. Este fato mostra que a organização não está em busca de clientes nos eventos do Terceiro Setor que participa, mas reconhece que esses espaços acabam contribuindo para a construção da imagem da organização e, conseqüentemente, sendo um instrumento de divulgação, mesmo que passivo.

A organização, nem qualquer dos seus membros, não participa de qualquer entidade de representação do Terceiro Setor. Seus membros participam da associação de Pedagogia Social – mas o destaque dessa organização não é o Terceiro Setor, mas a metodologia de trabalho dos seus membros.

Esses fatores apresentados posicionam a ConsultoriaD.org como uma entidade do Terceiro Setor, mas com características bem distintas daquelas conhecidas pelo público geral; o título “organização do Terceiro Setor”, enfim, não identifica plenamente todos os interesses organizacionais quando à atuação no Terceiro Setor, principalmente quando se põe em perspectiva a atividade dos consultores.

4.1.6.3 Intervenções oferecidas e realizadas pela ConsultoriaD.org e seus diferenciais

Esta seção tem por objetivo apresentar os tipos de intervenção oferecidos pela ConsultoriaD.org, aquelas realizadas com mais frequência, as áreas de gestão onde ela ocorre e também apresentar a percepção do consultor sobre os principais diferenciais da intervenção

da sua organização quando comparado com seus concorrentes.

A ConsultoriaD.org realiza atividades de consultoria (subdividida em Consultoria de Processo e aconselhamento), oficinas e cursos sobre temas específicos.

A execução do programa de consultoria acontece nas áreas de desenvolvimento de visão e missão, diagnóstico institucional, administração participativa, grupos, comunicação e liderança, facilitação de trabalho em grupo, sucessão e gerenciamento de conflitos, orientação biográfica profissional e pessoal.

As oficinas e cursos com temas específicos de interesse do cliente podem ser realizadas com as seguintes temáticas: construção de times e cooperação, resolução de conflitos, mediação e negociação, gestão participativa e modelos sociocráticos, orientação para biografia pessoal, biografia social e institucional, habilidades sociais básicas (diálogo, coordenação de reuniões e processo decisório), desenvolvimento de gerência e empreendedores, desenvolvimento de negócios familiares e programas de formação de educadores ambientais e comunitários.

Dentre as linhas de atividade, algumas possuem mais frequência no Terceiro Setor: apoio ao planejamento estratégico, aconselhamento de líderes e colaboradores das organizações e, finalmente, cursos com temas de interesse do cliente.

No *site* da organização há um calendário de eventos (cursos, encontros, debates) em que o foco serão temas diversos, como desenvolvimento de liderança, sociocracia, profissionalização, dentre outros. Eles são realizados periodicamente e todos os meses há registro no site de diferentes assuntos sendo debatidos junto com consultores da organização.

É importante destacar que, tanto as atividades de consultoria quanto as oficinas e cursos, tem como base metodológica a Pedagogia Social – ela é método transversal.

Diferencial da Intervenção

Após identificar as intervenções realizadas pela consultoriasD.org busquei captar as percepções do consultor quanto aos diferenciais no resultado dos projetos de consultoria desenvolvidos.

O consultor percebe quatro diferentes resultados nos trabalhos desenvolvidos pela ConsultoriaD.org no Terceiro Setor. O primeiro é que a organização, em qualquer tipo de intervenção (consultoria ou eventos) visa ao desenvolvimento da organização-cliente a partir das pessoas e com as pessoas; isso significa que a base para diagnóstico e também para a intervenção são as pessoas. O segundo diferencial da intervenção, destacado pelo consultor é que a ConsultoriaD.org não vende pacotes de gestão nem respostas prontas. Não há um

mecanismo de gestão pronto e que os consultores vendam dentro da roupagem de profissionalização.

O terceiro diferencial percebido pelo consultor é que os projetos de intervenção tentam ajudar as pessoas a enxergarem melhor sua realidade pelo diagnóstico realizado pela ConsultoriaD.org ser compartilhado. Por fim, o quarto e último diferencial é que os processos de desenvolvimento na organização são conduzidos de forma que as pessoas da organização-cliente são responsáveis por ele, e não a consultoria. Isso garante a sustentabilidade do processo depois que os consultores concluem seu trabalho.

“O diferencial é um desenvolvimento da organização a partir das pessoas e com as pessoas da organização. A ConsultoriaD.org não vem com respostas feitas, não vem com modelo, teorias, vem com o processo, o processo de desenvolvimento da organização, das pessoas, construindo junto com as pessoas. Quando nós entramos o primeiro trabalho é sentar e ajudar a própria pessoa a melhor enxergar sua própria realidade. Eu sei que outros também fazem isso, não é totalmente exclusivo, mas eu acho que o que acontece depois é muito... as mudanças ficam nas mãos das pessoas e acontece na medida que as próprias pessoas tomam iniciativas.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008)

A principal diferença entre os clientes atendidos pela ConsultoriaD.org e outras organizações é que os processos desenvolvidos pela organização não fica sob responsabilidade dos consultores, mas da própria organização. “O ideal é você trabalhar um certo tempo e depois dizer tchau!” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008). Todo processo de consultoria é realizando vislumbrando a autonomia do cliente frente às atividades necessárias para o desenvolvimento organizacional e pessoal.

O diferencial da intervenção é produto da metodologia de intervenção. Aprofundarei mais esta temática na seção posterior dedicada a procedimentos metodológicos.

Visão de Futuro sobre tipos de Intervenção

O consultor da ConsultoriaD.org acredita que duas áreas de gestão serão foco de suas intervenções no futuro: planejamento, avaliação e desenvolvimento pessoal e organizacional.

“Planejamento e avaliação que é muito fracamente desenvolvimento. E o planejamento que se transforma realmente num passo a passo de desenvolver as atividades. A [desenvolvimento pessoal] outra é a competência das pessoas de assumir as funções que estão. E o desenvolvimento organizacional trata da definição de funções, de responsabilidade, de prestação de contas, etc.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008)

Três das quatro áreas citadas já são foco atual da intervenção da ConsultoriaD.org, apenas a avaliação ainda não é realizada com frequência.

Os motivos para a citação dessas áreas, além de reafirmar a importância da intervenção realizada pela ConsultoriaD.org já atualmente, também respondem a questões citadas como fracamente desenvolvidas dentro das ONG (na seção 4.2.4.1).

A ConsultoriaD.org não lidera formalmente nenhum treinamento para que os consultores liderem essas intervenções no futuro. O entrevistado cita que nos momentos de encontro dos consultores, vários temas são discutidos e este é o espaço de desenvolvimento interpessoal da organização (um dos objetivos de sua fundação); não há, portanto, nenhum momento formal de treinamento para formação dos consultores às demandas do futuro.

\

Forma de contratação de consultoria

O fluxo geral de contratação inicia com a manifestação do cliente; em seguida, o primeiro contato é realizado, o que antecipa a visita in loco. Depois, o consultor elabora a proposta, que é aprovada ou não; caso seja aprovada, se iniciam os trabalhos. O entrevistado deixou claro que, ainda na negociação, as bases da avaliação intermediária e a avaliação final são negociadas.

O contato com o cliente geralmente se dá com o consultor que atenderá o cliente por telefone ou por e-mail. Nele é discutido os problemas que estão sendo percebidos na organização. O consultor em seguida faz uma visita à organização-cliente para que, numa conversa mais focada e com maior tempo, ele possa avaliar que área da gestão será foco, buscar elementos que do seu contexto organizacional, sua história, assim como colher exemplos de situações que o cliente acha problemático. O consultor destacou que aproveita a visita para apresentar formalmente a ConsultoriaD.org e sua forma de trabalho.

Em seguida, o consultor faz a proposta a partir das observações realizadas e envia para o representante da organização que o recebeu e que geralmente é a mesma pessoa que fez o contato inicial. Caso a proposta não seja aprovada, se verifica quais motivos e possibilidade de negociação. Caso a proposta seja aprovada, se elabora o contrato, e os trabalhos são iniciados. Ainda na fase contratual, são planejadas as avaliações intermediárias e finais.

Caso haja uma relação anterior entre a organização-cliente e a ConsultoriaD.org esse processo pode ser simplificado, pois ambas as partes já tem as bases de negociação e se entendem de forma mais informal.

4.1.6.4 Referenciais Teóricos que influenciam a ConsultoriaD.org

Esta seção tem por objetivo apresentar os autores e suas produção técnica que criaram ou influenciaram o método seguido pela ConsultoriaD.org. Além disso, serão explicados e explicitados os principais elementos do referencial teórico, de onde partiu a influência e as evidências de aplicação na prática institucional.

O consultor da ConsultoriaD.org citou que suas principais influências metodológicas são: Pedagogia Social por Rudolf Steiner, Bernard Lievegoed e Allan Kaplan, assim como também os livros de desenvolvimento organizacional que os dois últimos escreveram, aplicando a Pedagogia Social num campo específico.

Rudolf Steiner nasceu em 1861 na Áustria e era filósofo, educador, sociólogo, arquiteto e esotérico. Ele criou os conceitos da Antroposofia e as escolas participativas. E influenciou vários outros autores no desenvolvimento de suas obras, dentre eles Bernard Lievegoed e Allan Kaplan (SITE DA ORGANIZAÇÃO D, 5/10/2008).

Bernard Lievegoed nasceu em 1905. Profissionalmente era médico, mas se destacou nos seus estudos sobre Desenvolvimento Organizacional, quando utilizou as bases da Antroposofia para desenvolver a Pedagogia Social. Ele fundou o instituto holandês de Pedagogia Social que tinha o papel de apoiar pessoas e organizações a cumprirem seus objetivos econômicos, sociais e culturais (SITE DA ORGANIZAÇÃO D, 5/10/2008).

Os estudos de Allan Kaplan já foram explicados na seção 4.2.1.4 que trata dos referenciais teóricos da ConsultoriaAB.org. No entanto, como já tratado, seus estudos de consultoria organizacional também utilizaram os conceitos da Pedagogia Social com base Antroposófica. A grande diferença dessa abordagem é a aplicação prática dos conceitos de desenvolvimento humano e social a iniciativas sociais trazidos pela Pedagogia Social.

A influência da Pedagogia Social criou um novo método desenvolvido no âmbito da associação de pedagogia social, do qual os membros da ConsultoriaD.org fazem parte, chamado Ecologia Social. Conceitualmente ela tenta cuidar do desenvolvimento do equilíbrio auto-sustentável na interação entre as pessoas. O foco da Ecologia Social é a integração de indivíduos, grupos, organizações e meio ambiente como base para o desenvolvimento social de pessoas e organizações.

A grande pergunta que a Ecologia Social tenta responder é: quais condições precisam ser criadas a cada nível (indivíduo, grupo e instituições) para que possam participar e contribuir de forma saudável para o desenvolvimento do todo (o ambiente social) e, quais condições devem ser criadas no todo, para que se torne possível o desenvolvimento saudável

de cada parte.

Este método influencia bastante a organização, inclusive ao ponto de ser evidenciado na sua declaração de princípios que é “A integração entre o desenvolvimento de habilidades (inter) pessoais e processos de mudança organizacional é a chave para a sustentabilidade, ou seja para a Ecologia Social.” (SITE DA ORGANIZAÇÃO, 5/10/2009).

O maior diferencial da metodologia, segundo percepção do consultor, é que ela prega um profundo respeito pela liberdade do ser humano, de forma que nada pode ser realizado de forma manipuladora. Implicitamente, essa percepção do consultor explica a aversão da organização por pacotes empresariais e também os diferenciais percebidos pela ConsultoriaD.org em sua intervenção.

Treinamentos desenvolvidos na organização para capacitar a equipe de consultores

A vivência profissional anterior dos consultores na utilização dos princípios metodológicos da Pedagogia Social e sua identificação com os valores pregados pela metodologia foram pré-requisitos para os fundadores da organização participarem da ConsultoriaD.org. Por isso, segundo o consultor, não há treinamentos formais desenvolvidos na organização para capacitar os consultores.

“As metodologias (...) vieram a partir de uma vivência nossa, no meu caso desde os anos oitenta, num processo que foi feito na organização onde eu estava na época. A opção é uma identificação com relação aos valores intrínsecos, valores do tipo, profundo respeito pela liberdade do ser humano, nada se faz de uma forma manipuladora, nada se faz sem que o próprio cliente saiba o que está acontecendo. Então é uma abertura da própria metodologia junto ao cliente.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008).

Por este motivo, não há avaliação do desenvolvimento dos consultores sobre seu desenvolvimento na metodologia – o que há é uma auto-avaliação própria e prévia à própria participação na organização.

No entanto, como um dos objetivos da organização é o desenvolvimento cultural dos seus fundadores, há atividades de debates sobre a metodologia, mas que não são conduzidos de forma a ser foco de avaliação de avanço. Isso demonstra que, de certa forma, os objetivos associativos, de troca de conhecimento, não possui grande relevância na estrutura organizacional, são secundárias.

4.1.6.5 Impactos da Intervenção da ConsultoriaD.org

Esta seção apresentará os resultados da intervenção percebidos pelos representantes da ConsultoriaD.org na eficiência e eficácia ONG-cliente. Este é um elemento importante para caracterizar a organização em foco porque verifica a coerência entre os objetivos e valores organizacionais declarados com o impacto percebido da intervenção.

O entrevistado considera que o grande impacto da intervenção da ConsultoriaD.org está relacionado à melhoria do relacionamento das pessoas e, conseqüentemente, das suas habilidades sociais.

“Para mim é o ponto de partida para qualquer grupo poder funcionar de forma frutífera. Então, se eu tenho um grupo que sabe dialogar bem, eu tenho uma condição prévia para poder cooperar. Se um grupo sabe lidar com conflitos, se sabe ouvir sem reagir em formas de emoção, enfim, tem uma série de coisas que são as condições prévias pessoais que são necessárias para o trabalho conjunto.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008)

As pessoas que trabalham dentro das ONG são o foco da intervenção da ConsultoriaD.org – isso é declarado em sua missão e também nos princípios da organização. Dessa forma, a percepção do consultor sobre o principal impacto da intervenção liderada pela ConsultoriaD.org é coerente com seus princípios e valores organizacionais; e, por fim, o relacionamento da equipe com beneficiários finais da ONG - cliente

Foram citados outros impactos como: a qualidade do impacto das atividades das organizações-cliente frente aos beneficiários; a relação entre clientes e parceiros; o maior esclarecimento do pessoal envolvido na ONG-cliente com sua missão e valores organizacionais. No entanto, na perspectiva do consultor, esses impactos são subprodutos da melhoria do relacionamento entre os membros da equipe.

Essa perspectiva demonstra que as pessoas estão no centro da atenção do consultor e isso tem se refletido de maneira coerente com as declarações formais sobre a cultura organizacional.

Como forma de confirmar os impactos citados da intervenção, solicitei ao entrevistado que citasse indicadores de avaliação de resultados que utilizavam, de forma geral, para verificar se o processo de consultoria foi exitoso. O fato de no processo de consultoria da organização constar formalmente avaliações intermediárias e finais para verificar impacto da intervenção facilitou ainda mais a resposta a essa pergunta pelo entrevistado.

O principal indicador utilizado pela ConsultoriaD.org para avaliar o impacto de

sua intervenção é a percepção das pessoas sobre as mudanças ocorridas no funcionamento da organização. A coleta de informações que tenta responder a esse indicador são depoimentos, entrevista ou observação de pessoas que vivenciam o dia-a-dia organizacional.

“A única coisa que tenho visto é depoimentos da própria pessoa e de outras pessoas. Depoimentos do tipo “poxa!”Essa pessoa nunca tomava iniciativa, agora está tomando iniciativa!”, mas é muito difícil você colocar isso de forma quantitativa. Seria entrevista ou observação em que pessoas possam dizer o que mudou no funcionamento da organização e das pessoas da organização.” (ENTREVISTADO D, entrevista 5/12/2008).

O impacto citado pelo entrevistado demonstra que os resultados que se tentam alcançar com os projetos de intervenção são subjetivos e, portanto, não podem ser avaliados de forma quantitativa, mas qualitativa. Esse fato é importante para confirmar que o profissionalismo desejado pela ConsultoriaD.org não está relacionado a instrumentos, mas a comportamento de pessoas na sua relação com outras.

5 Discussão de Resultados: Afinal, quais são as características das Consultorias.org?

O objetivo desta dissertação é caracterizar as Consultorias.org em termos de visão de mundo sobre a gestão de organizações do Terceiro Setor, metodologia de trabalho e diferencial de intervenção. Para alcançá-lo, no transcorrer dos capítulos, introduzi o tema e todas as variáveis que o influencia (seção 1.0), como a relevância que o Terceiro Setor está conquistando no Brasil, sua fecundidade e diversidade que fizeram surgir um novo tipo de organização, as Consultorias.org, desconhecida pela academia, pelas consultorias organizacionais e pelo próprio Terceiro Setor.

Em seguida apresentei as discussões da literatura sobre as temáticas-chaves que regem o fenômeno (capítulo 3.0) para em seguida analisar os resultados da pesquisa de campo realizada (capítulo 4.0). Neste capítulo combinarei todas as discussões para relacionar as temáticas; suas seções estão divididas de acordo com os objetivos específicos do trabalho. Ao final de cada uma delas, serão apresentados todos os achados que, em seguida, vão responder, indiretamente, aos objetivos deste trabalho (seção 1.2).

5.1 Gênese das Consultorias.org

Consultorias.org são organizações do Terceiro Setor que têm como finalidade a prestação de consultoria a outras entidades do Terceiro Setor. Elas lideram processos de desenvolvimento para que organizações sem fins de lucro realizem suas atividades de forma mais profissional. As missões das Consultorias.org geralmente não citam a atividade de consultoria, mas apresentam verbos como “desenvolver”, “fortalecer”, “criar base sólida”, “potencializar”, “ajudar” organizações sociais e, com isso, melhorar a intervenção que elas realizam.

O surgimento das Consultorias.org é um acontecimento recente; três, das quatro organizações estudadas, foram fundadas entre 2002 e 2006 e apenas uma teve sua fundação na segunda metade da década de 90. Neste período, o Terceiro Setor tinha acabado de apresentar um crescimento exponencial do número de organizações (IBGE, 2002) e o debate sobre as deficiências de gestão (seção 2.2) e a necessidade de profissionalização das organizações do setor (seção 2.2.1) era latente.

Por isso, é possível afirmar que o surgimento das Consultorias.org respondeu a necessidade de profissionalização do Terceiro Setor. Além de ser comum a todas as Consultorias.org o objetivo de desenvolver capacidades internas das organizações e das pessoas no Terceiro Setor, elas surgiram em um momento onde esta discussão de profissionalização era central.

Apesar da profissionalização ser um tema comum a todas as Consultorias.org, a forma como elas entendem o processo de profissionalizar não é. Há diversas questões que levam essa discussão para caminhos opostos. Esse tema será debatido com mais detalhes nas seções seguintes.

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

Os fundadores das organizações de natureza Progressista já trabalhavam fomentando a profissionalização de organizações do Terceiro Setor – de forma individual ou coletiva. A experiência prévia em intervenções na gestão do Terceiro Setor e a utilização de práticas metodológicas comuns para conduzir a intervenção fez com que às 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 Progressistas como “sem fins lucrativos” 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, esse é ponto questionável a partir das análises que conduzi.

A fundação da Consultoria.org de caráter Progressista também respondeu a interesses profissionais dos fundadores – todos eles, tanto na Consultoria.org AB e D, tornaram-se consultores da organização e recebem remuneração pelo trabalho que desenvolvem nas organizações do Terceiro Setor.

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.

Profissionalização na visão da Consultoria.org

As Consultorias.org têm a proposta de serem agentes de profissionalização da gestão do Terceiro Setor – todas as organizações estudadas apontaram como uma motivação para fundação a baixa qualidade 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” é diferente.

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 - cliente com técnicas de gestão desenvolvidas por seus consultores e consideradas eficientes e eficazes pelo micro setor que atende, fortemente influenciado pelo Setor Privado. A ConsultoriaC.org profissionaliza ONG transferindo técnicas de gestão típicas do Setor Privado. 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.

Há duas classes de entendimento e, conseqüentemente de influência, sobre a profissionalização levada às ONG 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 forjadas no 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.

Eu esperava 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; 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” – conforme discutido na seção 2.2.1.

Contexto Sócio-Político que influenciou a demanda por uma Consultoria.org

A análise conduzida confirmou que a deficiência de gestão, ou falta de profissionalismo, a concorrência por fundos e a inovação trazida por uma organização que apóia as ONG-cliente no cumprimento de sua missão (em termos de metodologia) foram fatores preponderantes para a fundação das Consultorias.org.

A deficiência na gestão das organizações sem fins de lucro, discutido amplamente por estudiosos do Terceiro Setor (seção 2.2), deu luz às Consultorias.org. É interessante perceber que essa foi uma resposta do próprio setor aos seus problemas, apesar da influência do Primeiro Setor ser uma realidade arraigada nos modelos de intervenção, conforme será discutido na seção seguinte.

A resposta do próprio setor, materializado no fato das consultorias se configurarem como ONG, também demonstra o tamanho da diversidade de organização que cabe ao Terceiro Setor, fato que é considerado sua maior riqueza por uns (FERNANDES, 1994) e maior fraqueza por outros (MONTAÑO, 2003).

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

A licitude das ONG e a eficiência e eficácia de suas operações, posta em cheque pelos acontecimentos relatados na seção 2.2.1, fez com que a transparência se tornasse um valor de extrema importância para a captação de fundos das ONG. Neste sentido, implicitamente percebi que a compreensão dos representantes das Consultorias.org sobre a visão dos financiadores é que a contratação de consultorias é um “selo de qualidade” que garante transparência às ONG e, portanto, a 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. Esta é uma evidência que mostra que a necessidade de profissionalizar a gestão não está presente apenas na realidade operacional das ONG, mas também na necessidade das Consultoria.org financiarem suas intervenções. Neste caso o limite entre necessidade das ONG-clientes e necessidade de sobrevivência da Consultoria.org é impreciso.

Por outro lado, há o relato do representante da ConsultoriaD.org que citou a dificuldade das ONG em financiar projetos de intervenção. Isso demonstra que também há dificuldades de captação de fundos por parte das ONG. Parece que o que diferencia essa percepção é o foco de atuação da Consultoria.org – apenas em intervenção no Terceiro Setor ou na intervenção e apoio à captação de fundos para as ONG-clientes contratá-la.

O terceiro e último componente apontado pelos representantes é o caráter inovador da organização. Três, das quatro Consultorias.org, citaram (explicitamente ou não) que o fato de não existirem entidades com atividades e metodologias semelhantes à delas encorajaram-nas a iniciar a operação. Esse fato demonstra que uma oportunidade foi percebida pelos fundadores e os mesmos tiveram iniciativa de dar o primeiro passo em direção à institucionalização da inovação.

Este fato evidencia que havia uma demanda por intervenção nas ONG, surgida das ONG, dos financiadores e também dos consultores que fundaram as Consultorias.org.

Áreas que demandaram profissionalização nas ONG

Na análise dos casos das Consultorias.org, várias áreas de gestão em ONG foram citadas como foco de intervenção. Duas delas têm destaque porque foram citadas por todas as Consultorias.org como lócus organizacional com mais frequência de realização de projetos: a área estratégica e a de planejamento.

O nível organizacional estratégico, no âmbito das ONG, é aquele onde se define objetivos, prazos e regras gerais de funcionamento (TENÓRIO, 2003) executadas pelos colaboradores do nível tático e operacional. Nessas áreas, as Consultorias.org citaram trabalhos de definição ou revisão de valores organizacionais (missão, visão e objetivos), capacitação da diretoria voluntária (conselho administrativos), planos de desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de lideranças, com destaque para planos de sucessão, e, finalmente, o planejamento.

A função gerencial de planejamento, apesar de ser um 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 que vendem pacotes de gestão, fazem treinamento de acordo com os manuais existentes; as que são influenciadas pela Consultoria de Processo, conduzem processos mais especializados na realidade organizacional.

Início das Operações da Consultoria.org

Como já citado, as Consultorias.org são um fenômeno recente. Um tipo de organização do Terceiro Setor, as fundações, teve 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 organização. Uma segunda forma de financiamento que não é destaque pela frequência, mas pela origem dos recursos, são as poupanças dos financiadores. Ou seja, os futuros consultores das organizações evolutivas investiram na abertura das Consultorias.org.

Essa é uma das evidências de que as Consultorias.org evolutivas respondem a interesses profissionais dos fundadores – apenas este tipo de Consultoria.org financiou o início das operações com recursos advindos de uma poupança dos fundadores para essa finalidade.

Todos os recursos captados para financiamento do início da atividade das Consultorias.org (sem serem os dos fundadores) foram captados por meio de projetos. Isso significa que os fundadores tiveram que se comprometer com objetivos e metas e a apresentar a financiadores que aprovaram e repassaram o recurso financeiro solicitado. Esse fato confirma a importância do projeto como ferramenta de captação de fundos das ONG.

Um outro elemento que caracteriza a gênese das Consultorias.org são os primeiros projetos por elas conduzidos nas ONG-clientes. 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 Consultorias.org empresariais, os primeiros projetos foram financiados com recursos próprios, advindos do investimento inicial dos fundadores ou projetos captados pelas Consultorias.org.

5.2 As Consultorias.org, as Consultorias Organizacional e as ONG

A partir do entendimento dos fatores que motivaram a gênese das Consultorias.org, apresentarei a discussão conjunta do posicionamento das organizações dentro do Terceiro Setor e do setor de consultorias organizacionais para verificar o campo de influência mais latente à sua atuação.

Atitude frente ao mercado de consultoria

Os elementos que entendi como importante para verificar o posicionamento das Consultorias.org frente ao mercado de consultoria é sua visão sobre a concorrência e o relacionamento que mantém com estas organizações.

A posição geral das Consultorias.org é que elas possuem concorrentes que podem ser configurados juridicamente como ONG, empresas privadas de consultoria organizacional e consultores independentes. No entanto, o termo “concorrência” não é bem aceito por todas as organizações.

Os representantes das Consultorias.org evolutivas não ficam confortáveis com a afirmação de que as organizações que representam possuem concorrentes. Na visão deles, a palavra “concorrência” carrega fortes valores empresariais e ações que não se vêm realizando, como a disputa por clientes e similaridade do serviço prestado. Todavia, não é apenas a disputa de clientes e a equivalência de atividades que compõe um ambiente de concorrência, mas o antagonismo de idéias e a participação em tomadas de preço (competição com outras organizações) para realização de projetos. Considerando estes elementos adicionais, foi evidenciado nas entrevistas que todas as Consultorias.org acreditam possuir concorrentes.

As Consultorias.org empresariais não ficam desconfortáveis com o uso da palavra “concorrência” – no entanto apresentam uma característica comum com as organizações evolutivas: não disputam clientes.

Esse achado é relevante porque gera duas perguntas distintas que ajudam a posicionar as Consultorias.org no mercado de consultoria organizacional: por que não há disputa de clientes? Como as Consultoria.org se relacionam com os concorrentes num ambiente onde não há disputa por clientes?

A disputa de clientes não ocorre, na visão dos representantes, porque não há organizações que realizem as mesmas atividades que elas – no objeto de intervenção ou

mesmo no método. Ou seja, por acreditarem que o trabalho é único, não há disputa por clientes; caso as ONG-clientes realizem trabalhos com outra organização, eles consideram que é outra intervenção, não aquela a que eles se propuseram.

Outro motivo para não existência da concorrência foi relatado pelo representante da ConsultoriaAB.org: a demanda por Consultorias.org é maior que a oferta de seus serviços. Este fato evidencia que a demanda por intervenção na gestão de organizações do Terceiro Setor é grande e que não há organizações suficientes para atendê-la.

Esta ausência de disputa faz com que a relação das Consultorias.org com as organizações concorrentes seja amistosa e/ou de parceria. A ConsultoriaB.org, por exemplo, citou que organizações concorrentes indicam clientes para ela e vice-versa; as declarações do consultor mostram que ele as considera mais parceiras que concorrentes. Verifiquei essa mesma relação amistosa com concorrentes nos relatos da Consultoria.org C e D.

Não obstante, há uma disputa entre as Consultorias.org e seus concorrentes, não de clientes, mas de idéias. As Consultorias.org carregam em sua intervenção valores arraigados e não negociáveis. Neste sentido, há organizações concorrentes que realizam intervenções com valores e visões contraditórios aos delas – o quê abre o campo da disputa.

Há influência da atuação das organizações concorrentes nas Consultorias.org e isso se expressa por meio das pessoas, de forma consciente ou não. Isso foi constatado porque as Consultorias.org contratam consultores de organizações concorrentes. No entanto, a influência ocorre de maneira distinta nos dois tipos de Consultorias.org: nas evolutivas elas são tratadas com atenção para não gerar incoerência na intervenção; nas empresariais, os valores trazidos das organizações concorrentes podem ser agregados ao seu funcionamento.

Não existem áreas de gestão específicas à intervenção dos concorrentes que seja percebido pelos representantes das Consultorias.org. Foram citadas áreas técnicas, estratégicas e táticas. Assim, também não há qualquer área de intervenção específica que as Consultorias.org deixem de atuar, ou fortaleçam a atuação, para “combater” concorrente.

A concorrência entre as Consultorias.org e outras organizações existe e mostra que há um mercado de consultoria em que as organizações estudadas estão inseridas. No entanto, a concorrência não é acirrada – demonstrado pela relação amistosa das Consultorias.org com seus concorrentes e a ausência de disputa por clientes.

A discussão sobre a concorrência que sofre as Consultorias.org fez surgir um elemento importante de posicionamento da organização no Terceiro Setor: a concorrência que ocorre entre as Consultorias.org para captação de fundos junto a financiadores. Esse tema será detalhado na seção seguinte.

Atitude frente ao Terceiro Setor

No âmbito da influência do Terceiro Setor nas Consultorias.org percebi, na análise dos resultados, que elas se entendem como membro do Terceiro Setor, apesar de haver contradições fundamentais presentes nesta afirmação, que por vezes são percebidas pelos seus representantes, outras vezes não.

Questionei aos entrevistados das Consultorias.org quais as principais características das organizações do Terceiro Setor. Minha intenção era verificar se eles explicitariam características nas quais as próprias Consultorias.org que representam poderiam se encaixar. De forma geral, houve três categorias diferentes de características que foram citadas por mais de uma Consultoria.org.

A primeira foi de afirmação das atividades serem realizadas de forma que não gerem lucro a um indivíduo. A segunda característica trata da obrigação de manutenção de transparência e cumprimentos de normas legais vigentes. A terceira, é o de atuação em uma situação social dramática que seja necessária intervenção.

Dentre as características citadas, apenas a segunda é apropriada às Consultorias.org, já que as evolutivas têm por característica a geração de renda para os fundadores e sua intervenção, em qualquer um dos dois tipos de Consultoria.org, não ocorre numa situação social dramática.

Outros elementos foram verificados para analisar a posição das Consultorias.org frente ao Terceiro Setor. Nenhuma Consultoria.org faz parte de uma associação representativa do Terceiro Setor; três, das quatro, não demonstraram qualquer interesse no tema. A participação em seminários que debatem assuntos de interesses do Terceiro Setor, outra esfera analisada, é a momento mais comum de aproximação entre as Consultorias.org e outras organizações do Terceiro Setor. Neles, as Consultorias.org expõem casos de sucesso de sua intervenção. No entanto, essa participação funciona mais como instrumento de divulgação da operação da Consultoria.org do que de compartilhamento de experiência – já que três, das quatro Consultorias.org, destacam esses momentos como importantes para captação de novos clientes.

Neste ponto, gostaria de retomar a discussão sobre a concorrência interna às Consultorias.org. Segundo relato dos entrevistados, há uma competição grande na resposta a editais e também na apresentação de projetos para realizar intervenção com ONG-clientes. Isso fortalece a constatação do ambiente de concorrência que há por fundos disponíveis para o Terceiro Setor. Apesar disso, não houve qualquer relato de indisposição com esse tipo de

concorrência. Ela é bem aceita dentro do setor e, possivelmente, não chegou ao ponto de inviabilizar a operação de qualquer organização.

Essas evidências que se apresentaram demonstram que apesar das Consultorias.org se entenderem como organização sem fins lucrativos, elas não se percebem como membro igual a suas “irmãs”.

A partir dessas constatação, duas conclusões seriam possíveis: 1) as Consultorias.org não podem ser consideradas organizações do Terceiro Setor; ou 2) surge mais um tipo de organização do Terceiro Setor para compor toda diversidade de instituições já existentes.

Esta última conclusão parece-me mais verossímil. As contradições surgidas da percepção dos entrevistados sobre o Terceiro Setor mostram que as Consultorias.org não se percebem **iguais** a organizações irmãs; há características que as une, conforme definição operacional que utilizei (seção 2.1.1²⁶) e outras que separam. Todas as Consultorias.org são organizações privadas, (oficialmente) não tem fins lucrativos e são guiadas por valores particulares compartilhados entre seus membros, que permeiam suas ações. A autonomia política e econômica em relação ao estado e às empresas privadas, contudo, não foi observada em todas as experiências.

Apesar das contradições, entendo as Consultorias.org como novas componentes do Terceiro Setor, surgida de uma demanda interna de suas próprias organizações. Como o conceito Terceiro Setor ainda está em construção, parece-me que ainda “há vagas” para novos entrantes.

Estratégias de captação de novos clientes

Este é um tema que se iniciou nos parágrafos anteriores desta seção, mas é importante destacar alguns itens que podem ter passados de forma superficial e que são importantes para entender o posicionamento das Consultorias.org frente ao campo de consultoria organizacional e frente ao Terceiro Setor.

A participação das Consultorias.org em seminários e conferência ganha destaque neste item. Elas se utilizam desses espaços para identificar clientes potenciais, fazer contato com representantes de instituições e apresentar sua experiência. Muitos trabalhos de

²⁶ Conjunto de organizações privadas e sem fins lucrativos que são guiadas por valores particulares compartilhados entre seus membros que permeiam suas ações e 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.

consultoria se concretizam a partir de uma relação iniciada em seminários. No entanto, é importante realçar que a participação das Consultorias.org nestes espaços não visa à identificação de clientes potenciais, mas também o compartilhamento de experiências e debates de temas vigentes que envolvem o setor e também são foco de interesse dos participantes.

Outras formas de identificação de clientes foram também citadas como estratégias de captação de clientes potenciais, como a manutenção de *home page*, publicação de livros, artigos disponibilizados na *internet* e rede de contatos pessoais.

Apenas uma Consultoria.org declarou que não faz identificação de clientes potenciais. Sua operação ocorre a partir de sua oferta de serviço, não da demanda de ONG-clientes. Isso decorre da sua dependência de recursos (humanos e financeiros) da empresa de sua fundadora.

Um outro destaque é importante na discussão deste tema. Uma Consultoria.org evolutiva rechaçou firmemente a propaganda de suas atividades como importante para a manutenção ou incremento de sua “carteira” de clientes. No entanto, reconheceu que é uma forma de propaganda a atualização da *home page*, publicação de livros e participação em seminários. Em mais um momento foi evidenciado a resistência a ferramentas que são mais reconhecidas dentro do Setor Privado numa Consultoria.org evolutiva.

Dentre as estratégias de captação de clientes, nenhuma delas pode ser considerada uma estratégia aguda, ou seja, uma estratégia de quem procura ativamente por clientes. As ferramentas de propaganda utilizadas pelas Consultorias.org auxiliam quem busca por apoio de consultorias, não quem busca por clientes. Mais uma evidências que a demanda por Consultorias.org é maior que a oferta.

5.3 Intervenções oferecidas e realizadas pelas Consultorias.org e seus diferenciais

Esta seção tem por objetivo apresentar os tipos de intervenção oferecidos pela Consultorias.org, aquelas realizadas com mais frequência, as áreas de gestão onde elas ocorrem e também apresentar os principais diferenciais percebidos na intervenção quando comparado com seus concorrentes.

Na análise dos casos, foram identificados tipos de intervenções distintos nas

Consultorias.org. E mais uma vez os tipos de intervenção podem ser apontados de acordo com a natureza da origem da organização. As Consultorias.org evolutivas evidenciam nos relatos sobre sua intervenção que são influenciadas pela Consultoria de Processos; as Consultorias.org empresariais se utilizam da estratégia de venda de pacotes de gestão.

As Consultorias.org evolutivas realizam, de forma geral, três tipos de intervenção:

- Consultoria;
- Seminários com temas de interesse das organizações-clientes;
- Programa de Formação / Educação;

A Consultoria de Processo é uma influência ativa nas intervenções das duas Consultorias.org evolutivas. Para chegar a esta conclusão, analisei os valores declarados pelas organizações na operação e no método de intervenção, assim como os elementos que regem seu trabalho, discutidos nas entrevistas e encontrados nos documentos pesquisados.

Um dos primeiros pontos que percebi é que o processo de intervenção, desde o diagnóstico até a implantação das mudanças planejadas, é realizado juntamente com o cliente e respeitando a cultura organizacional. O relacionamento estreito com o cliente durante a intervenção também foi verificado em relatos dessas Consultorias.org.

Outro elemento importante que demonstra a influência da Consultoria de Processo, é que os representantes das Consultorias.org evolutivas fizeram questão de destacar que visam à criação de capacidades de intervenção no cliente e que desejam uma estadia passageira nas ONG-cliente, como consequência da autonomia que se tenta construir no processo de consultoria.

Adicionalmente a estes pontos, há uma Consultoria.org evolutiva, a AB, que declara Edgar Schein como um dos autores que influenciam formalmente seu método de intervenção.

Alguns pontos que podem demonstrar a influência da Consultoria de Processo não foram possíveis identificar. Também não é o objetivo do trabalho verificar coerência ou não com a Consultoria de Processo. Neste sentido, o que posso apresentar, a partir das análises, é que há evidências das influências da Consultoria de Processo no processo de intervenção das consultorias evolutivas.

As Consultorias.org empresariais realizam apenas um tipo de intervenção: consultoria organizacional. A diferença entre a operação das evolutivas para as empresariais está no formato: verifiquei que estas oferecem intervenções no formato de pacote de gestão.

“Pacote de Gestão” (também chamados de empresariais ou gerenciais), segundo definição de Paes de Paula e Wood Jr. (2004), é um conjunto de técnicas implantadas com

sucesso numa dada realidade organizacional e que pode ser descrita, passo a passo, para sua introdução num outro lócus organizacional. O modelo de especialista descrito por Edgard Schein (2008) também descreve esta técnica.

O formato de intervenção por meio dos pacotes de gestão tem forte influência da racionalidade instrumental do ambiente empresarial. Afinal, foi neste ambiente que este modelo de intervenção surgiu (nas consultorias organizacionais), desenvolveu-se (nas empresas privadas), propagou-se (pelos gurus de gestão, ex-consultores ou ex-executivos) e continua sendo utilizado, apesar do seu enfraquecimento pelos casos de insucesso propagados.

A descrição sobre a intervenção descrita pelas Consultorias.org empresariais segue este formato de pacotes de gestão. São ferramentas acabadas e que sistematicamente são oferecidas às ONG-cliente a partir da verificação do seu não uso.

Os representantes das Consultorias.org empresariais declararam que a intervenção das organizações que representam consiste em implantar técnicas / ferramentas desenvolvidas por consultores e/ou executivos. As técnicas e ferramentas implantadas foram desenvolvidas pelas empresas baseadas em experiências de implantação (institucionais ou pessoais) anteriores; há também ferramentas desenvolvidas por consultores externos e que tiveram sua eficiência e eficácia atestada pela própria Consultoria.org empresarial e que, portanto, faz parte do seu *portfolio* de produtos.

Analisei os pacotes de gestão das Consultorias.org empresariais por meio do estudo de seus manuais, disponíveis para *download* nas *home pages* das organizações. Estes documentos, de forma geral, estão divididos em três partes: a primeira é um relato das problemáticas organizacionais que faz com que seja necessária a implantação da ferramenta; a segunda parte, é uma descrição das fases para implantação da metodologia (passo a passo); por fim, há uma descrição dos benefícios que serão alcançados ao final da implantação da ferramenta.

O processo de legitimação dos pacotes das Consultorias.org empresariais, assim como os pacotes de gestão das consultorias organizacionais empresarias, também é circular e utilizam-se das mesmas técnicas. A avaliação da aplicabilidade da ferramenta é atestada pela própria Consultoria.org e disseminada por seus próprios consultores; os casos de sucesso são relatados a partir da própria experiência da organização na implantação. Como forma de reforçar a avaliação e a legitimidade da ferramenta, destaca-se, nos manuais, o currículo dos criadores das ferramentas, como meio de comprovar sua experiência e formação, capazes de apoiar a organização na superação das problemáticas surgidas.

Como citado, uma função da gestão onde as intervenções das Consultorias.org

ocorrem com frequência é de planejamento. As intervenções das Consultorias.org empresariais são vendidas sobre forma de pacotes de gestão – elas ensinam as ONG-clientes a operar uma planilha eletrônica que desenvolve cenários e estima resultados financeiros de suas operações em um período de tempo; a outra Consultoria.org ensina um método de planejamento baseado em perguntas e respostas desenvolvidos por sua fundadora.

Por outro lado nas intervenções das Consultorias.org evolutivas não foi verificado evidências de que há ferramentas pré-estabelecidas, mas meios de como a intervenção deva ser realizada para que as pessoas alcancem o objetivo proposto. Nos relatos de caso, inclusive, o foco é o processo de mudança das pessoas, não na ferramenta em si.

A forma de intervenção das Consultorias.org evolutivas e empresariais estão em lados opostos das práticas de consultoria organizacional e isso é influenciado pela forma como a fundação da organização foi conduzida, principalmente os valores dos fundadores.

Diferencial da Intervenção

O diferencial da intervenção realizada pelas Consultorias.org diz muito sobre sua operação; é o que as distingue das consultorias organizacionais privadas e, também, justificam sua existência mesmo diante de um mercado de consultoria com poderosas instituições multinacionais e multimilionárias.

Identifiquei grupos de diferenciais nas respostas dos entrevistados. O primeiro está relacionado com as pessoas e a forma como elas tomam as rédeas do desenvolvimento das ONG-clientes após o processo de intervenção das Consultorias.org.

Foi destacado pelos representantes das Consultorias.org evolutivas a melhoria da capacidade de diálogo das pessoas que participam do processo de intervenção, o desenvolvimento dos colaboradores que passam a entender a forma como o processo foi conduzido, a reflexão sobre a prática organizacional e a responsabilização do cliente pelo processo de intervenção como parte do aprendizado para ganhar autonomia da Consultoria.org.

O segundo diferencial é resultado do primeiro: a autonomia que as ONG-cliente alcançam após o processo de intervenção. Ele é referenciado com muito realce por três das quatro Consultorias.org estudadas – há uma busca ativa pela autonomia do cliente durante o processo de consultoria, pois o objetivo é que, após a realização do trabalho, as ONG-clientes sejam responsáveis pelo seu processo de desenvolvimento futuro.

A exaltação da busca pela autonomia do cliente é uma forma de se colocar contrariamente a posição das consultorias organizacionais tradicionais, já que elas são

reconhecidas por realizar estratégias de manutenção dos clientes sob sua dependência, um dos grandes mal entendidos da relação consultor-cliente (MOURA, 2005).

Uma Consultoria.org empresarial citou a experiência de sua rede internacional de organizações e os pacotes de gestão que ela desenvolveu como seu principal diferencial. Estes geralmente são diferenciais citados pelas grandes redes internacionais de consultoria organizacional. A influência dessas organizações é tão latente, no caso da ConsultoriaB.org, que a autonomia da ONG - cliente não foi citada por ela como um diferencial; ao contrário, ela sempre está tentando novos projetos a serem realizados com as organizações clientes por meio da captação de fundos que realiza.

Por fim, o último grupo de diferencial, que é contraditório com a atuação das Consultorias.org empresariais, mas não das evolutivas, é a não utilização de pacotes de gestão para realizar intervenção.

Esses conjuntos de diferenciais apresentados evidenciam, mais uma vez, a grande oposição dos valores da intervenção das Consultorias.org empresariais e evolutivas, mesmo que os valores de autonomia tenham sido citados por uma Consultoria.org empresarial.

Os diferenciais apontados pela ConsultoriaB.org mostra que a influência do setor de consultoria organizacional privado não está distante das Consultorias.org. O quê diferenciaria, então, a atuação das organizações desses dois setores? Para responder essa pergunta, surge um novo diferencial, não citado pelos representantes: o fato das Consultorias.org serem organizações do Terceiro Setor.

Ser uma organização do Terceiro Setor, no contexto de operação das Consultorias.org, tem um significado importante e realça outros diferenciais de operações. Primeiramente, na teoria, há um compartilhamento de valores comuns ao setor (como não ter fins de lucro nas operações e trabalhar em benefício dos outros); neste ponto, há uma possibilidade de maior facilidade de entendimento das características culturais das organizações clientes, além de possibilitar o financiamento das operações de consultoria por entidades de fomento do Terceiro Setor.

Assim, ser organização do Terceiro Setor aproxima culturalmente as organizações e facilita o financiamento de suas atividades.

Visão de Futuro sobre tipos de Intervenção

Há duas áreas na gestão organizacional que as Consultorias.org destacaram como possibilidade de realização de consultoria no futuro: a estratégica e captação de fundos.

A área estratégica trata do direcionamento geral da organização e envolve sua

governança e lideranças. É verificado pelos entrevistados que cada vez mais essas áreas precisam de apoio para profissionalização, pois ela guia a organização desde o planejamento até sua operação e tem sido cada vez mais importante apoiar todas as instâncias organizacionais a realizarem um bom trabalho.

A segunda área que os entrevistados vislumbram como possibilidade de intervenção no futuro é a de captação de fundos. Como já discutido, há uma concorrência grande por projetos de captação de recursos e o apoio de consultoria para fortalecer essa área dentro das ONG está sendo percebido como uma oportunidade no futuro.

Outras áreas foram citadas, como Planejamento, Jurídica, Operações, Produção e até mesmo sistemas de informação. No entanto, não tiveram destaque dos representantes como as duas primeiras apresentadas.

Apesar das Consultorias.org reconhecerem a importância da área estratégica e de captação de fundos para a operação futura da organização, não há em curso um programa de treinamento que dê suporte ao desenvolvimento dos consultores nas intervenções futuras. Apenas uma Consultoria.org evolutiva realiza um programa formal de treinamento com os consultores e avalia o desenvolvimento dos mesmos de forma sistemática visando à demanda futura.

Neste contexto, percebo que apesar das organizações vislumbrarem demanda futura para sua operação, elas acreditam que as capacidades existentes já dão suporte a essa demanda; ou não há uma preocupação corrente com o desenvolvimento das capacidades internas dos consultores.

Forma de contratação de consultoria

O relato do fluxo de contratação de Consultorias.org por ONG-clientes é distinto entre as organizações. Há um fluxo que se pode entender comum entre as evolutivas; no entanto, ele é bem diferente do fluxo das empresariais e estas também não apresentam qualquer semelhança entre si quando o assunto é contratação de consultorias por ONG-clientes.

Nas Consultorias.org evolutivas o processo de negociação do contrato geralmente se inicia com o contato do cliente que em seguida recebe uma visita de um consultor da Consultoria.org. Esta visita resulta numa proposta da Consultoria.org contendo objetivos, métodos e orçamento do trabalho. A ONG - cliente analisa o documento, verifica coerência com sua demanda e discute a proposta com a Consultoria.org até sua aprovação. Logo em seguida as atividades são iniciadas.

O contato pessoal entre cliente e consultor é muito valorizado pelas Consultorias.org. Em todos os momentos de discussão sobre o fluxo de contratação das Consultorias.org, seus representantes fizeram questão de destacar o contato e a participação do cliente em todo o processo.

Uma outra forma de contratação ocorre quando as Consultorias.org captam recursos para realizar intervenções em ONG-clientes. Neste caso a demanda pode partir tanto do cliente quanto dos financiadores. As Consultorias.org empresariais usam do instrumento de captação de fundos de forma constante, mas o relato de resposta a editais de projetos não é estranho a nenhuma Consultoria.org.

A captação de fundos para realização de um projeto específico, com objetivos, prazos e metas definidos é uma forma comum de atuação no Terceiro Setor. As Consultorias.org, como membro do setor, acabam utilizando desse instrumento para financiamento de suas atividades. No entanto, isso gera um conflito de interesse. Quando as Consultorias.org captam fundos e oferecem o serviço para as ONG-clientes, fica difusa a demanda. Até que ponto há necessidade da intervenção? Caso não fosse oferecido o serviço sem custos pela Consultoria.org, as ONG-clientes implantariam os pacotes gerenciais vendidos pelas Consultorias.org empresariais? Ou investiriam seu tempo numa Consultoria de Processo das Consultorias.org evolutivas que não captam fundos?

Essas respostas não surgem quando a ONG - cliente capta os fundos de financiamento da intervenção, mas o oposto gera bastante confusão entre demanda e oferta, além ser um peso que deixa ainda mais desequilibrada a balança da relação consultor-cliente.

Uma última forma de contratação descrita pelo representante de uma Consultoria.org evolutiva é a contratação de um trabalho pontual. O cliente tem uma demanda para a Consultoria.org, que pode ser respondida em um ou dois dias, e os consultores atendem a demanda sem a necessidade de um contrato formal. A cobrança de horas é realizada de forma avulsa.

Esta forma de contratação pode evidenciar uma contradição aos ideais de autonomia declarados pelas Consultorias.org evolutivas. No entanto, também pode ser considerado um processo de “desamamentar” a ONG - cliente. Não consegui informações suficientes que pudesse alcançar uma conclusão sobre qual o motivo de maior influência.

5.4 Referenciais Teóricos que influenciam as Consultorias.org

Esta seção tem por objetivo apresentar os autores e teorias que criaram ou influenciaram o método de intervenção das Consultorias.org. Além disso, serão explicados e explicitados os principais elementos do referencial teórico, de onde partiu a influência e as evidências de aplicação na prática institucional.

A influência metodológica das Consultorias.org são diversas entre si. Há, no entanto, uma diferenciação já esperada entre as Consultorias.org evolutivas e empresariais. O quadro abaixo separa os principais elementos dentro do que poderia se chamar de influência teórica.

Itens	Evolutivas	Empresariais
Nome da Metodologia	Consultoria de Processo; Fenomenologia; Pedagogia Social	Diagnóstico institucional; Planejamento Estratégico; Plano de Negócio
Autores de Influência	Edgar Schein; Goethe; Bernard Lievegoed; Allan Kaplan;	ConsultoriaB.org; Fundadora da ConsultoriaC.org; Chuck Waterfield;
Livros de Influência	Princípios da Consultoria de Processo; Artistas do Invisível; Liderança Horizontal; Filosofia da Liberdade;	Manual das metodologias; Como transformar seu talento em um negócio de sucesso;

Quadro 4 – Referenciais Teóricos Consultorias.org

Fonte: autora, questionário e entrevistas representantes Consultorias.org.

Como já discutido na seção anterior, as Consultorias.org empresariais baseiam sua intervenção num formato de pacote de gestão. Era esperado, portanto, que os fundadores ou a própria instituição fossem os principais autores que influenciassem o referencial teórico da intervenção.

Por outro lado, a referência teórica das Consultorias.org evolutivas busca influência na filosofia, na teoria de consultoria basilar de Schein e em autores com sintonia com estudos organizacionais alternativos que tenta aplicar ideais participativos no formato de gestão.

Essas diferentes influências têm raízes na escolhas metodológicas dos fundadores das Consultorias.org. Como discutido da seção 5.1, um dos fatores que reuniu os fundadores das organizações evolutivas foi a identificação com opção metodológica – e conseqüentemente da influência teórica. A similitude de influências teóricas surgiu

profissionalmente na experiência anterior de cada fundador e também dos estudos que seus membros foram conduzindo durante sua vida profissional (anterior ou já na Consultoria.org).

Por outro lado, os consultores das Consultorias.org empresariais foram contratados para implantarem o pacote de gestão desenvolvido pela sucursal internacional da Consultorias.org ou pelo seu fundador. Neste sentido, não houve possibilidade de escolha da influência teórica.

Cada influência teórica citada foi explicada com mais detalhe no estudo de caso da Consultoria.org que referenciou a teoria e o autor. Nelas, mostrei que os métodos de intervenção declarados e seus diferenciais percebidos, temas da seção 5.3, são a principal evidência da influência teórica declaradas pelos representantes das Consultorias.org evolutivas e empresariais.

A prática institucional é outro ponto que diz bastante sobre as influências teóricas. Nos relatórios de projetos de consultorias estudados para verificar intervenção das Consultorias.org em ONG-clientes, percebi que o relato das Consultorias.org empresariais gira em torno nos benefícios da técnica implantada, enquanto o relato das evolutivas sempre dá destaque ao processo de mudança nas pessoas e conduzido a partir da intervenção.

Enfim, os referenciais teóricos das Consultorias.org evolutivas e empresariais são coerentes com as escolhas metodológicas e práticas organizacionais declaradas pelos representantes das Consultorias.org. No entanto, não se pode afirmar que sejam campos bem delimitados, sem qualquer influência do outro. Uma Consultoria.org empresarial declara como principal diferencial a autonomia buscada em sua intervenção, mesmo oferecendo um pacote de gestão. Um representante de uma Consultoria.org evolutiva reconhece influências da racionalidade instrumental do Setor Privado em algumas intervenções realizadas.

Essa constatação da influência mútua de referenciais teóricos e metodológicos nas Consultorias.org empresariais e evolutivas mostra que elas não estão em locais diametralmente opostos uma das outras em termos de atuação. Há encontros e desencontros em questões-chaves que revela que a realidade das Consultorias.org não é pura quando se trata de influências teóricas e metodológicas.

Treinamentos desenvolvidos nas Consultorias.org para capacitar a equipe de consultores

Os treinamentos desenvolvidos pelas Consultorias.org para capacitar a equipe de consultorias em sua metodologia pode ser uma indicador da tentativa de ser manter coerente com as influências teórico-metodológicas.

De forma geral, não há um programa de treinamento estruturado que dê conta do

desenvolvimento dos consultores nas metodologias e teorias escolhidas pelas Consultorias.org. Apenas uma Consultoria.org evolutiva declarou ter um programa estruturado de treinamento, com encontros agendados anualmente e temas específicos a serem tratados em cada um deles.

A experiência prévia dos consultores na aplicação da metodologia específica ou em temas correlatos é muito valorizada, ou até mesmo pré-requisito de participação (no caso de uma Consultoria.org evolutiva), pelos representantes das Consultorias.org. Essa experiência anterior é que atesta os conhecimentos necessários para ocupar a função de consultor nas Consultorias.org.

O programa de treinamento da ConsultoriasAB.org, única que declarou realizar um programa de treinamento formal, é muito importante para sua estrutura organizacional e está conectado com um dos seus programas de formação de profissionais de desenvolvimento.

Anualmente, a ConsultoriaAB.org realiza uma turma do que chama de formação de profissionais do desenvolvimento. O objetivo deste programa é formar profissionais capazes de realizar intervenção em organizações do Terceiro Setor conforme opções metodológicas da Consultoria.org. Duas turmas já se formaram e algumas pessoas tornaram-se consultores associados na ConsultoriaAB.org.

O programa de formação continua após a contratação dos consultores e não apenas para aqueles saídos do programa de formação. Os temas são escolhidos de acordo com a percepção do grupo de consultores sobre suas necessidades de capacitação e, segundo o representante, tem gerado resultados importantes para confirmar suas escolhas metodológicas.

O fato de não haver programa de treinamento dos consultores em grande parte da Consultoria.org mostra que esta não tem sido uma preocupação corrente das organizações e ratifica a possibilidade de influências mútuas entre as metodologias e teorias das Consultorias.org evolutivas e empresariais.

No entanto, o fato de existir uma organização que se preocupa com o treinamento de consultores mostra que há certa atenção com o tema dentro do setor. Não de forma coincidente, é a única Consultoria.org que alcança um nível de reflexão que reconhece a influência mútua do campo da racionalidade instrumental em sua atuação.

5.5 Impacto da Intervenção das Consultorias.org

Esta seção apresentará os resultados da intervenção percebidos pelos representantes das Consultorias.org na eficiência e eficácia das ONG-cliente. Esse é um elemento importante para caracterizar a organização em foco porque verifica a coerência entre os objetivos e valores organizacionais declarados com o impacto percebido da intervenção.

Duas classes de impactos puderam ser percebidas após intervenção das consultorias.org: nas pessoas e na organização. O primeiro tipo trata exclusivamente de capacidade desenvolvidas nas pessoas envolvidas na intervenção; o resultado final da intervenção são as pessoas. O segundo tipo refere-se à melhoria das condições da organização; as pessoas se envolvem, mas não são o beneficiário final da evolução percebida.

Os **impactos nas pessoas** citados pelos representantes das Consultorias.org foram: 1) Envolvimento do seu pessoal com a causa que a ONG representa; 2) Relação da pessoas com parceiros da organização; 3) A capacidade técnica da equipe; 4) Relacionamento da equipe com os beneficiários finais das ONG; 5) Maior esclarecimento e conhecimento do pessoal envolvido na ONG - cliente sobre a missão e valores organizacionais. Os **impactos nas organizações** foram: 1) Equilíbrio financeiro; 2) Condições de trabalho dos funcionários; 3) Qualidade do impacto de suas ações frente a seus beneficiários; 4) Infra-estrutura física de funcionamento.

Os representantes das Consultorias.org evolutivas citaram exclusivamente três impactos nas pessoas (1, 4, 5) e nenhuma Consultoria.org empresarial os citou. Os representantes das Consultorias.org empresariais citaram exclusivamente dois impactos nas organizações (1, 4) e nenhuma Consultoria.org evolutiva os citou. Os outros dois impactos nas pessoas (2, 3) e nas organizações (2, 3) foram citados por representantes de Consultorias.org empresariais e evolutivas.

A frequência é um dos fatores que aponta que os impactos percebidos pelos representantes das Consultorias.org evolutivas são mais voltados para benefício das pessoas e suas habilidades para desempenhar seu papel na organização; este também é um elemento que mostra que intervenção também tem mais foco nas pessoas.

Na outra face da moeda, estão as Consultorias.org empresariais, cujos impactos percebidos estão relacionados à organização, seus resultados financeiros e operacionais, assim como estrutura física; também é possível dizer que o foco da intervenção das Consultorias.org está voltado para as questões da organização, sem necessariamente estar relacionado com as pessoas.

Essa separação de resultados entre efeitos nas pessoas e na organização é operacional – serve para entendimento da percepção sobre a realidade da intervenção, mas é mais útil para entender o foco que as Consultorias.org possuem na sua operação.

Os resultados da intervenção das Consultorias.org são alcançados por meio das pessoas que realizam os processos. O equilíbrio financeiro, as melhores condições de trabalho dos funcionários, a qualidade do impacto das ações operacionais frente a seus beneficiários e a melhoria da infra-estrutura física de funcionamento são subprodutos das decisões dos representantes das ONG-clientes – ou seja, o impacto primeiro atingiu a percepção das pessoas sobre as melhorias que deveriam ser proporcionadas na organização antes de sua efetiva realização.

O contrário também é verdade. As pessoas são a principal parte da organização, de sorte que o impacto nelas é também impacto na organização. Afinal, como conseguir uma maior qualidade do impacto nos beneficiários finais sem as pessoas envolvidas na prestação do serviço terem sido foco da intervenção?

O impacto nas pessoas e nas organizações não pode ser separado; na realidade organizacional não se sabe onde inicia e termina os fatores determinísticos destas realidades separadas. O que se evidencia, a partir do foco do impacto respondido pelos representantes, é que na intervenção das Consultorias.org evolutivas há uma maior valorização dos resultados nas pessoas do que nos processos que elas vão melhorar a partir desse impacto. Já a intervenção das Consultorias.org empresariais tem foco nos processos organizacionais, liderados pelas pessoas. As Consultorias.org evolutivas estão atentas às questões de processo; já as empresariais, estão preocupadas com o resultado final da intervenção.

As referências teóricas e metodologias das Consultorias.org evolutivas e empresariais apontavam para esta direção. A percepção sobre o impacto apenas confirmou uma evidência já surgida.

Outra confirmação desse foco da intervenção, e também do tipo de intervenção realizado, foram os indicadores apontados pelos representantes das Consultorias.org. Enquanto as Consultorias.org evolutivas citaram indicadores qualitativos que envolviam as pessoas e suas habilidades de contribuir melhor para o processo de desenvolvimento da organização, as Consultorias.org empresariais citaram indicadores quantitativos que envolviam os resultados finalísticos que se esperava na organização.

Por fim, a última questão sobre resultados da intervenção foi verificar a coerência deles com os a missão da Consultoria.org. As duas organizações evolutivas citam o desenvolvimento das pessoas como missão; as duas citam as pessoas como foco do impacto e

também como medida para indicar o sucesso ou não da intervenção. Por outro lado, as Consultorias.org empresariais não citam as pessoas, mas as organizações, dentro da missão.

Há uma coerência entre os resultados percebidos pelos consultores e a missão da organização. Elas aprofundaram ainda mais as diferenças entre as Consultorias.org evolutivas e empresariais.

6 Conclusões

O objetivo desse estudo foi caracterizar as Consultorias.org em termos de visão de mundo sobre a gestão de organizações do Terceiro Setor, metodologia e diferencial de intervenção. Seis objetivos específicos ajudaram na construção dessa caracterização que será resumida neste capítulo. Enfim, pretendo encerrar as discussões com os achados cruciais da pesquisa (DEMO, 2000).

Item	Evolutiva	Empresarial
Perfil grupo de Fundadores	• Profissionais engajados em consultoria no Terceiro Setor e/ou com influências metodológicas comuns;	• Empresários;
Demanda por Consultoria.org	• Profissionalização das ONG-clientes, demandado por elas e/ou seus financiadores;	
Escolha por ser ONG	• Forma de aproximar-se das organizações-clientes;	• Projeto social das empresas; • Não busca por lucro;
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;
Posição Terceiro Setor	• Não se considera organização semelhante às irmãs do Terceiro Setor; • Orgulho de posicionar-se como Terceiro Setor;	
Posição Setor Consultoria	• Não se considera parte do setor; • Tenta não sofrer influência do setor;	• Sofre influência do campo de gestão estratégica;
Tipo de Intervenção	• Influência: Consultoria de Processo;	• Pacote de Gestão;
Diferencial Intervenção	• Foco na formação das pessoas; • Busca por autonomia; • Não vendem pacotes de gestão;	• Busca pela autonomia; • Experiência prévia na intervenção;
Influência Teórica	• Consultoria de Processo; • Fenomenologia; • Pedagogia Social;	• Diagnóstico institucional; • Planejamento Estratégico; • Plano de Negócio;
Impacto Intervenção	• Relacionado predominantemente às pessoas;	• Relacionado predominantemente às organizações.

Quadro 5 – Características das Consultoria.org Progressista versus Empresarial

Fonte: própria, a partir dos dados analisados.

Um importante achado é que a caracterização das Consultorias.org varia de acordo com a 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 diferenças fundamentais na característica das Consultorias.org. No Quadro 5 foram sintetizadas estas diferenças.

É importante destacar, ainda, que não há tipos de Consultorias.org puros, ou seja, que não apresentem qualquer contradição em seus valores e visões declaradas. Há, portanto, influências mais ou menos latentes que classificam as Consultorias.org como evolutivas ou empresariais; mas isso não significa que as realidades sejam dicotômicas.

As Consultorias.org são produto e resposta às necessidades de profissionalização do Terceiro Setor. Parece que a fragilidade de gestão, constatada durante a década de noventa por estudiosos do setor, 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 diferentes.

As diferentes visões sobre gestão das organizações do Terceiro Setor refletem na operação e, principalmente, no impacto das ações das ONG-clientes; os mais importantes, na visão das Consultorias.org evolutivas, são aqueles relacionados às pessoas; no caso das empresariais, relacionado à organização. Não há como dividir a organização das pessoas – mas nos relatos dos representantes se percebe o foco da intervenção para alcançar os objetivos propostos.

As metodologias utilizadas pelas Consultorias.org são espelho da visão de mundo sobre gestão. As Consultorias.org empresariais desenvolveram metodologias próprias que se assemelham com o conceito de pacotes de gestão empresarial; no outro lado da moeda, estão as Consultorias.org evolutivas que guiam sua ação com certa coerência com a Consultoria de Processo.

A Gestão Social e a Gestão Estratégica travam uma batalha na arena do Terceiro Setor por meio das Consultorias.org. Aquelas que declaram seguir preceitos coerentes com a Gestão Social, as evolutivas, são mais conscientes de suas escolhas, percebem a influência (ou potencial influência) da racionalidade instrumental na gestão do Terceiro Setor e, por isso, tentam trilhar novos caminhos, como forma de confirmar um campo social alternativo. Por outro lado, as Consultorias.org empresariais são mais congruentes com a visão de mundo Gestão Estratégica, mas não devido a opções realizadas. Elas estão imersas nesta visão sobre gestão e não atentam para metodologias alternativas existentes; para elas, parece que a racionalidade instrumental empresarial é a única possibilidade para atingir o objetivo de eficiência e eficácia organizacional a que elas se propõe.

Apesar da arena estar organizada, certamente não haverá vencedores e perdedores. A influência da racionalidade do Segundo Setor no Terceiro Setor é uma realidade que tende à convivência. Não é possível visualizar consenso; são profundas as raízes fincadas sobre as crenças que levam aos procedimentos e visão das Consultorias.org. Na afirmação ou negação de seus valores, cada Consultoria.org possui uma trilha longa de desenvolvimento do seu modelo de intervenção, já que elas estão apenas na primeira década de existência.

As Consultorias.org são atores inovadores de atuação no Terceiro Setor. As luzes que joguei sobre suas características institucionais mostram que elas não formam um grupo uniforme de entidades, o que reafirma que a formação do Terceiro Setor é uma colcha de retalhos de diferentes entidades.

A interpretação específica das Consultorias.org, e, conseqüentemente, do Terceiro Setor, ampliou o campo de visão sobre sua gestão e sobre o próprio setor. No entanto, algumas perguntas não foram respondidas e comporão as sugestões sobre novos estudos que podem ser desenvolvidos a partir da contribuição desta dissertação. Apresentá-las-ei a seguir.

6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

As limitações impostas pelos estudos acadêmicos não permitiram que temas interessantes (mas que não eram objeto de estudo) ou novos pontos de vista complementassem as informações coletadas neste trabalho. Assim, as entrevistas dos participantes são fonte de informação ricas para levantar temas diversos que envolvem o Terceiro Setor, sua gestão, sua posição política, condição financeira, dentre outros elementos.

Operacionalmente não foi possível aprofundar o estudo em todas as doze Consultorias.org identificadas inicialmente. Assim, os resultados dessa dissertação são válidos para a população organizacional estudada. De qualquer forma, outros estudos investigativos e comparativos em outras Consultorias.org poderiam adicionar novas faces ao fenômeno não percebidas por mim.

Outra sugestão para futuros estudos é a verificação dos achados a partir do ponto de vista das ONG-clientes e colaboradores envolvidos na intervenção. Com isso, seria possível definir melhor as características declarada e aquelas praticadas pelas Consultorias.org.

Para aprofundar os achados dessa pesquisa, novos métodos de análise do fenômeno poderiam ter grande valia, como exemplo a observação da intervenção ou mesmo o acompanhamento de todas as etapas de um projeto de consultoria numa ONG-cliente.

Um novo foco de luz foi oferecido aos estudos acadêmicos sobre o Terceiro Setor. Cabe, a partir de agora, novas interpretações e *insights* de outros pesquisadores que tiverem sua curiosidade acadêmica aguçada com esta dissertação. A eles permito toda criatividade possível a partir dos achados expostos, desde que contribua significativamente para o aprofundamento do entendimento sobre o Terceiro Setor.

Referências

ADMINISTRADORES.COM.BR. Consultoria aumenta a eficiência das ONG. São Paulo, 04/03/2008. Documento não publicado. < http://www.administradores.com.br/noticias/consultoria_aumenta_a_eficiencia_das_ONG/14347/> Acesso em 13/11/08.

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.

ANDRADE, S. R.. Gestão por competências em ONG como uma alternativa de gestão social. In: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ARGYRIS, C; SHÖN, D. **Theory in Practice**: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

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

BABBIE, E. **The practice of social research**. Belmont: Wadsworth, 1986.

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, L. Cultura de Negócios: Ambigüidades e Contradições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 106-109, 2002.

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.

BITTENCOURT, R. R. **A Dimensão Política das Práticas das ONG e sua relação com o estado**: Um estudo de Caso em Fortaleza. 2003. 157 p. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. Pearson Makron Books: São Paulo, 2001.

BRASIL. Congresso. Senado Federal. **Ata da 4ª Reunião de 2007, realizada em 23 de outubro de 2007**. Diário do Senado Federal – Suplemento, 02 de nov. 2007. p. 1057 – 1071.

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

BUONO, A. **Developing knowledge and value in management consulting**. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2004.

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.

CZARNIAWSKA, B. Is it possible to be a constructionist consultant? In: **Management Learning**, v. 32, n.2, 2001.

DEMO, P. **Metodologias do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

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.

DONADONE, J.C. **“Os Hunos já chegaram”**: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. 123 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ConsultoriaC.org é criada para fortalecer ONG e Micro-Empresas. **Pauta Social**. [online] Disponível em < <http://www.pautasocial.com.br/pauta.asp?idPauta=4667>>. Junia Duarte. 22/06/2005.

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.

DICHTER, T.W. Globalization and Its Effects on NGOs: Efflorescence or a Blurring of Roles and Relevance? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 38 – 58, 1999.

ELSTRODT, H. SCHINDLER, A. WASLANDER, A. Helping nonprofits do business. **The McKinsey Quarterly**, p. 1 – 6, nov. 2004. Acesso em 30/11/2008. < http://www.mckinseyquarterly.com/Nonprofit/Helping_nonprofits_do_business_1552>

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. Sem Fins Lucrativos. In: **Comunicações do ISER**, n. 22, Rio de Janeiro: ISER, 1986.

_____. **Privado, porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRAREZI, E. **OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público**: a Lei 9.790/99 como alternativa para o Terceiro Setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.

FERREIRA, V.C.P. **ONG no Brasil**: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. 2005. 271 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2005.

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>>

com/2008/05/01/crece-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.

GIFE. **O que é o GIFE?** Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>> . Acesso em 12 de Novembro de 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOI, C. K. ; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento metodológico. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, v. Único, Cap. 10, p. 301-324.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63.

_____. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995b, p. 20-29.

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 91-98, abr./jun. 1991.

GOSS, K.P; PRUDENCIO, K. O Conceito de Movimento Sociais Revisitado. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 75-91, janeiro-julho, 2004.

GTN – GLOBAL TRADE NEGOTIATIONS. **Washington Consensus**. Cambridge, Abril, 2003, Trabalho não publicado. Acesso em 13/11/2008 < <http://www.cid.harvard.edu/cidtrade/issueswashington.html>>

GUERRA, C.E. AGUIAR, A.F. Institucionalização do Terceiro Setor Brasileiro: Da Filantropia à Gestão Eficiente. In. **Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2007**, São Paulo, São Paulo. Disponível <<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/188.pdf>>. Acesso em 08 de Março de 2008.

HAADAD, S. A profissionalização chega às organizações sociais. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 dez. 2002, Disponível em < http://www.ambafia.org.br/gesc_resp/clipping_profissionalizacao.html >. Acesso em 16/11/2008

HABERMAS, J. **Pensamento Pós-Metafísico**: Estudos Filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

_____. Três Modelos Normativos de Democracia. **Lua Nova – Revista de Cultura e Política**. São Paulo: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, 1995, n. 36, p. 39-53.

_____. **La necesidad de revisión de la izquierda**. Madrid: Tecnos, 1991.

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 2002**. Rio de Janeiro, 2002.

IIZUKA, E. SANO, H. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, Paraná. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

JAMES, R. **Occasional Papers Series Number 5: Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners**. Oxford: INTRAC, 1994. Acesso em 30/11/2008. < http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=31440_201&ID2=DO_TOPIC>

JORNAL DA TARDE. Terceiro Setor aposta em gestão, diz estudo. In: **Clipping**, São Paulo, 17/10/2006. <http://www.ambafia.org.br/gesc_resp/clipping_terceiro_setor.html> Acesso em 13/11/2008.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

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.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LEWIS, D. NGOs, management and the process of change. **TOGETHER**, n. 60, Geneva, Switzerland: World Vision, 1998.

LOPES, J.R.B. **Novos parâmetros para a reorganização da política social brasileira**. Textos para discussão, n. 358. Brasília: IPEA, 1994.

LOWELL, S. SILVERMAN, L. TALIENTO, L. Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. **The McKinsey Quarterly**, fev/2001, p. 146 – 155. Acesso em 30/11/2008. < http://www.mckinseyquarterly.com/Not-for-profit_management_The_gift_that_keeps_on_giving_986>

LUNDBERG, C. Consultancy foundations: toward a general theory. In: BUONO, Anthony (ed.) **Developing knowledge and value in management consulting**. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 153-168.

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

MAISTER, D. H.; GREEN, C. H.; GALFORD, Robert M. **The trusted advisor**. New York: Free Press, 2000.

MARTELETO, R.M; RIBEIRO, L. B. Informação e construção do conhecimento para a cidadania no Terceiro Setor. **Revista Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 11, n.1, 2001.

MATTOS, P.L.C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, Cap. 12, p. 347-373.

MATTOS, P.L.C.L. O que diria Popper à Literatura Administrativa de Mercado. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.1, p.60-69, 2003.

MEDES, L.C.A. Estado e Terceiro Setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação. In: XXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, Paraná. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MEREGE, L.C. ALVES, M.A. Desenvolvendo a Filantropia Empresarial através da Educação: uma Experiência Brasileira. **Cadernos do III Setor**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1997

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2003.

MOTTA, A. A. **Terceiro Setor ou Setor Terceirizado?** Documento publicado em <http://www.fonte.org.br/news/outubro/artigo.htm>. Acesso em 15/11/2007.

MOURA, Guilherme L. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer**: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

NAÇÕES UNIDAS. **Manual sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Contas Nacionais Johns Hopkins University em cooperação com a United Nations Statistics Division**. Tradução por Georgiana Esteves e Ofélia Lopes. Nova York: Nações Unidas, 2000. Cap. 2 e 3.

NEWELL, S. The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”. In: BUONO, Anthony; POUFELT, Flemming (eds.) **Challenge and Issues in Knowledge Management**. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2005, pp. 51-68.

NOGUEIRA, V.M. R.; SIMIONATTO, I. . Pobreza e Participação: o jogo das aparências e as armadilhas do discurso das agências multilaterais. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, v. 66, p. 145-164, 2001.

OLIVEIRA NETO, V. **As ONG e o fundo público**. In: Desenvolvimento, cooperação internacional e as ONG. Rio de Janeiro: IBASE/PNUD, 1992.

OLIVEIRA, P. S. Caminhos de construção da pesquisa em ciências humanas. In: Paulo de

Salles Oliveira. (Org.). **Metodologia das Ciências Humanas**. 2a. ed. São Paulo: Hucitec / Ed. da UNESP, 2001, p. 17-26.

O'NEILL, M.; FLETCHER, K. (org.). **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**. Westport: Praeger, 1998

PAES DE PAULA, A. WOOD JR, T. Pop-Management. In: WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 6, p. 83-138.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousands Oaks: Sage, 2002.

PEREIRA, L.C.P.. **A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Cadernos do Mare, Brasília, n. 1, 1997.

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.

RAMAL, S. Desafios das ONG. **O Globo**, Rio de Janeiro, 23 jul. 2005. Seção Opinião.

_____. Gestão Profissional, Transparência e Resultado. **Jornal do Commercio**, 27 jan. 2005. Disponível em: < <http://www.pro-social.org/paginas/artigos.php>>

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas / Instituto de Documenta, 1989.

RIGO, A. S. *et al.* Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que Ocasionalmente Dissoluíram as Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: XXXII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROCHA, C. H. M. Profissionalização x Modernização: um Estudo de Caso de uma Empresa Familiar do Setor Têxtil. In: XXVI Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SALOMON, L. A Emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração da USP**. v.33, n. 1, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

SANTOS, B. **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1997.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Blucher, 1975.

_____. **A general philosophy of helping: process consultation**. Sloan Management Review. v. 31, n. 3, p. 57-64, 1990.

_____. **Princípios da Consultoria de Processos:** para construir relações que transformam. São Paulo: Peirópolis, 2008.

SCHERER-WARREN, I. **Organizações não governamentais na América Latina:** seu papel na construção da sociedade civil. São Paulo: SEADE, 1994.

SCHOMMER, P.C. Investimento Social das Empresas: Cooperação Organizacional num Espaço Compartilhado. In: XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, Santa Catarina. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

SCHONS, S. A assistência social na perspectiva do neoliberalismo. In: **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: Cortez, n.49, 1995, p.20-28.

SHORE, B. Doing good by doing well: Nonprofit organizations should consider creating wealth rather than merely redistributing it. In: **The McKinsey Quarterly**. Londres: McKinsey, Julho de 2001, p. 110 – 119. Acesso em 30/10/2008 < http://www.mckinseyquarterly.com/Doing_good_by_doing_well_1045>.

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/conteudo/uma-conceitua%C3%A7%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-de-terceiro-setor>>

SIQUEIRA, M. M. FROIS, E. S. MIRANDA, D. D. F. Aspectos Culturais em Processos Sucessórios: Estudo em Empresas de Transporte de Passageiros. 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.

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.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

STEUER, R. Consultor para Organizações Sem Fins Lucrativos. Como Decidir Contratar? **Revista Integração**, n. 74, Jun/2007, Acesso em 30/10/2008 < <http://integracao.fgvsp.br/ano10/06/financiadores.htm>>..

TAVARES, P.C. Terceiro Setor: Estrutura Organizacional: Classificações (In)Adequadas? In: XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, Santa Catarina. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONG:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

TENÓRIO, F.G. 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.

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.

VALENÇA, A. C. **Mediação**: método de investigação apreciativa da ação-na-ação; teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Edições Bargaço, 2007. Capítulo 7, p. 175-218

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.

VILLELA, M. (Org.) **Sonhando Juntos**. São Paulo: Pearson, 2001.

WEIDNER II, C. KASS, E. Toward a theory of Management Consulting. In: BUONO, A (ed.) **Developing knowledge and value in management consulting**. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2002, p. 169-207.

WILLIAMS, R. Management fashions and fads: understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas. In: **Management Decision**, vol. 42, n. 6, 2004, pp. 769-780.

Apêndice A - Relação de Artigos que tratam sobre Gestão na Revista Integração

1. Instrumentalidade e Altruísmo na Responsabilidade Social Corporativa: Em Busca de Novas Leituras. Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias e Armindo dos Santos de Sousa Teodósio
2. Nº 1 - setembro/1998 A Importância da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor Produzido a partir de entrevista com Prof. Luiz Carlos Cabrera (FGV - EAESP)
3. Nº 2- Maio/2001 A Gestão para Resultados como Ferramenta administrativa nas Organizações do Terceiro Setor. Luiz Rodovil Rossi Jr..
4. Nº 3- Junho/2001 COMO VENDER PROJETOS SOCIAIS SEM VENDER A PRÓPRIA ALMA? Rosane Segantin Keppke e Luiz Carlos Merege.
5. Nº 5- Agosto/2001 Voluntariado e sua administração nas Organizações Sociais Vânia D'Angelo Dohme.
6. Nº 8 - Novembro/1999 O Desenvolvimento do Ensino de Administração e Liderança de Organizações Não Lucrativas: Mudanças Curriculares e Relações Institucionais Apresentado no Seminário Internacional Itaú/Fundação Getúlio Vargas São Paulo, 30 de setembro de 1999 por John Palmer Smith, Ph.D.
7. Nº 27- Junho/2003 Organizações não governamentais e gestão estratégica. João Helder Alves da Silva Diniz, Ms.C. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Ph.D.
8. Nº 28- Julho/2003 O Balanced Scorecard – BSC e a gestão do desempenho estratégico nas organizações do Terceiro Setor. Vera Maria Stuart Secaf.
9. Nº 30- Setembro/2003 Gestão de ONG. Sylvania Maria Azevedo Roesch.
10. Nº 32- Novembro/2003 Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. Selma Frossard Costa
11. Nº 33-Dezembro/2003 Proposta de Modelo de Compras e Contratações para OSCIPs. Ana Carolina Miranda da Silva. Adilson Santos Barbosa Jr.. Manoel Fernandes da Costa Maia Filho.
12. Nº 37- Abril/2004 Informações do Ambiente Externo em Organizações do Terceiro Setor: Estudos e Aplicações das Configurações em Rede no Campo da Ciência da Informação Simone Cristina Dufloth.
13. Nº 39- Junho/2004 A Constituição de Redes Organizacionais como nova forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor. Karina Ribeiro Fernandes.
14. Nº 44- Novembro/2004 Disseminação de Projetos no Terceiro Setor via Franquias Sociais: Conceituação, Vantagens e Desvantagens. Alexandre Orsolini Duarte, Fernanda Mano Moreira da Silva, Severino Clasen, Vanessa Cristina Sattolo Rolim Storolli.
15. Nº 45-Dezembro/2004 Avaliação Institucional: um olhar sobre a saúde jurídica da organização. Valéria Trezza.
16. Nº 46- Janeiro/2005 Conselhos Gestores de Políticas Sociais: Desenho Institucional e Poderes do Executivo. Lilia Asuca Sumiya. Luiz Claudio Marques Campos.
17. Nº 47- Fevereiro/2005 A auditoria Contábil como Instrumento de Controle e Gerenciamento do Terceiro Setor. Antônio Marcos dos Santos Alves. Mário Luiz Neves de Azevedo.
18. Nº 50- Maio/2005 Auto-Regulação e Governança nas Associações e seus Reflexos nos Stakeholders: Um Estudo Exploratório Alexandre Orsolini Duarte.
19. Nº 53- Agosto/2005 O Processo de Formação de Estratégias de uma Organização do Terceiro Setor: análise da influência dos stakeholders a partir de um estudo de caso.

- Ana Karpouzas e Jéferson Weber dos Santos.
20. Nº 56-Novembro/2005 Sistema de Indicadores de Resultados para Instituições de Promoção Social de Famílias Carentes: Uma Proposta Gustavo Souza de Loyola e Silva, Hugo Leonardo Kogempa Manieri, Luciana Bensch de Loyola e Silva, Maria do Rocio Geraldi, Rosângela Aguirre de Castro.
 21. Nº 58-Janeiro/2006 Orçamento Social em Organizações Sem Fins Econômicos. Douglas Trindade.
 22. Nº 59-Fevereiro/2006 O potencial das redes organizacionais no Terceiro Setor. Cristiano Rocha Heckert e Márcia Terra da Silva.
 23. Nº 65-Agosto/2006 Aplicação de Estrutura Organizacional para Gestão do Terceiro Setor. André Nagle dos Reis & Roberto de Rezende Junqueira.
 24. Nº 72-Abril/2007 Coaching Social. Desenvolvendo Lideranças Sociais Autoconscientes Para um Mundo em Transformação.
 25. Nº 75-Julho/2007 Desafios e Modos de Gestão de ONG Ambientalistas. Abner Barros da Silva, Aldo Euripedes de Oliveira e Cristiane Marzanatti
 26. Nº 76-Agosto/2007 Dificuldades e Deficiências na Gestão Organizacional no Terceiro Setor. Isabelle Furtado
 27. Nº 77-Setembro/2007 Gestão Participativa em Organizações: Mitos, Possibilidades e Desafios. Prof^a. Dr^a. Andréa Leite Rodrigues

Apêndice B - Classificação da Atividade Principal das Organizações

Disponível em www.mapa.org.br

CULTURA E RECREAÇÃO

01. Cultura e Arte
02. Esportes
03. Outras em Recreação e Clubes Sociais

EDUCAÇÃO E PESQUISA

04. Educação Infantil, Fundamental e Média
05. Educação Superior
06. Outras Ações em Educação
07. Pesquisa

SAÚDE

08. Hospitais e Clínicas de Reabilitação
09. Casas de Saúde
10. Saúde Mental e Intervenção de Crises
11. Ações Específicas em Saúde

ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL

12. Promoção Social
13. Emergência e Amparo
14. Auxílio à Renda e Sustento

MEIO AMBIENTE

15. Meio Ambiente
16. Proteção à Vida Animal

DESENVOLVIMENTO E MORADIA

17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
18. Moradia
19. Emprego, Treinamento e Geração de Renda

SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS

20. Defesa dos Direitos Humanos, Civis e Organizações Cívicas
21. Serviços Legais
22. Organizações Políticas

INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO

23. Fundações Financiadoras
24. Organizações Intermediárias e de Promoção do Voluntariado

ATIVIDADES INTERNACIONAIS

25. Atividades Internacionais

RELIGIÃO

26. Associações e Congregações Religiosas

ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSES E SINDICATOS

27. Organizações Empresariais e Patronais
28. Associações Profissionais
29. Organizações Sindicais

OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO Especifique:

30. Outros Sub-Grupos de Atuação

Apêndice C - Roteiro Questionário

A. DADOS GERAIS

1. Que posição você ocupa na organização?
2. Há quanto tempo (em anos) ocupa esta função?
3. Que outras funções você ocupou na organização?
4. Qual seu último grau acadêmico?

B. PRIMEIRA PARTE

1. Cite duas principais demandas que culminaram na criação da organização que você representa.
2. Cite duas razões que você conhece que levaram os fundadores a se envolverem na criação da organização?
3. Aponte de forma aproximada quais foram as principais fontes de recursos para abertura da organização? (*marque nos campos cinza o percentual da(s) fonte(s) que você acha apropriado, lembrando que o total deve somar 100%*).

%	Doação outras ONG
%	Doação de empresas privadas ou fundações
%	Doação do poder público
%	Doação de Organismos Multilaterais
%	Doações de indivíduos
%	Doação de indivíduos e/ou empresas da rede de contato dos fundadores
%	Poupança dos fundadores
%	Outros. Especifique

4. Aponte de forma aproximada qual a origem dos recursos para início das atividades? (*marque nos campos cinza o percentual da(s) origem(s) que você acha apropriado, lembrando que o total deve somar 100%*).

%	Nacional	%	Estrangeira
---	----------	---	-------------

5. Cite até três principais fatores que influenciaram a definição jurídica da organização como uma organização não governamental.

C. SEGUNDA PARTE

1. Quantas consultorias à ONG foram realizadas nos últimos dois anos pela sua organização?
 Não realizamos consultoria ainda.
2. Qual o percentual aproximado da receita anual com consultorias (tanto proveniente das ONG ou por qualquer outro organismo de fomento para auxílio às ONG)?
3. Dentre as atividades abaixo descritas, quais as duas mais frequentes em seu trabalho com outras ONG?

<input type="checkbox"/>	Curso e Capacitações em temas de interesse do cliente
<input type="checkbox"/>	Consultoria de Processo
<input type="checkbox"/>	Aconselhamento (a líderes, funcionários)
<input type="checkbox"/>	Acompanhamento / Avaliação de atividades do cliente
<input type="checkbox"/>	Realização de Projetos para Captação de fundos
<input type="checkbox"/>	Execução de Planejamento Estratégico
<input type="checkbox"/>	Realização de outras atividades para o cliente
<input type="checkbox"/>	Outra. Especifique

4. Como você avalia a relevância da consultoria oferecida pela sua organização para a gestão da ONG - cliente:

<input type="checkbox"/>	Muito Alta	<input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>	Mediana	<input type="checkbox"/>	Baixa
--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------	-------

5. Qual tem sido o prazo de duração das consultorias oferecidas a seus principais clientes? Coloque em termos percentuais a quantidade realizada nos últimos dois anos.

Até um mês	%
Até seis meses	%
Um ou mais anos	%

D. TERCEIRA PARTE

1. Quais são as principais áreas-foco no trabalho de consultoria que sua organização tem realizado com ONG?

<input type="checkbox"/>	Operações (área de atuação direta com os beneficiários)
<input type="checkbox"/>	Jurídica
<input type="checkbox"/>	Estratégica
<input type="checkbox"/>	Planejamento
<input type="checkbox"/>	Administrativa & Financeira
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Captação de recursos
<input type="checkbox"/>	Vendas
<input type="checkbox"/>	Produção
<input type="checkbox"/>	Sistema de Informação
<input type="checkbox"/>	Outra

2. Quais foram as três áreas que a sua organização mais prestou consultoria nos últimos dois anos?

<input type="checkbox"/>	Operações (área de atuação direta com os beneficiários)
<input type="checkbox"/>	Jurídica
<input type="checkbox"/>	Estratégica
<input type="checkbox"/>	Planejamento
<input type="checkbox"/>	Administrativa & Financeira
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Captação de recursos
<input type="checkbox"/>	Vendas
<input type="checkbox"/>	Produção
<input type="checkbox"/>	Sistema de Informação
<input type="checkbox"/>	Outra

3. Nas ONG atendidas, qual foi o público-foco da intervenção de acordo com sua experiência nos últimos dois anos?

<input type="checkbox"/>	Conselho Deliberativo / Diretoria Estatutária
<input type="checkbox"/>	Gestores e Líderes de ONG
<input type="checkbox"/>	Colaboradores internos (voluntários, profissionais)
<input type="checkbox"/>	Beneficiários finais
<input type="checkbox"/>	Outros. Especifique:

4. Que área nas ONG - clientes demandam mais consultorias?

<input type="checkbox"/>	Estratégica	<input type="checkbox"/>	Tática	<input type="checkbox"/>	Operações
--------------------------	-------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------

5. Quais as três principais áreas de consultoria em ONG que você vislumbra como demanda futura?

<input type="checkbox"/>	Operações (área de atuação direta com os beneficiários)
<input type="checkbox"/>	Jurídica
<input type="checkbox"/>	Estratégica
<input type="checkbox"/>	Planejamento
<input type="checkbox"/>	Administrativa & Financeira
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Captação de recursos
<input type="checkbox"/>	Vendas
<input type="checkbox"/>	Produção
<input type="checkbox"/>	Sistema de Informação
<input type="checkbox"/>	Outra

6. Há metodologia(s) definida(s) de intervenção na consultoria?

Não (pule à pergunta 9) // Sim.

7. Caso sim, cite o nome de uma ou duas metodologia.

8. Caso sim, como os consultores capacitam-se para aplicar a metodologia junto aos clientes?

<input type="checkbox"/>	Estudo Individual
<input type="checkbox"/>	Participação de cursos e/ou seminários oferecidos pela organização
<input type="checkbox"/>	Participação de cursos e/ou seminários oferecidos por organizações terceiras
<input type="checkbox"/>	Formação técnica prévia em instituições de ensino regular;
<input type="checkbox"/>	Experiência prévia adquirida em empresas ou no Setor Público;
<input type="checkbox"/>	Outros. Especifique:

9. Cite dois ou três autores e obras que influenciam a sua organização na forma que a mesma realiza a consultoria.

10. Nos últimos dois anos, sua organização ofereceu curso ou seminário para a equipe sobre metodologias de intervenção? Não// Sim.

E. QUARTA PARTE

1. Sua organização possui concorrentes?

Não (vá para a pergunta seguinte e depois a 4) // Sim (vá para a pergunta 3).

2. Caso não, quais são as principais razões para a não existência da concorrência.

3. Caso sim, como as concorrentes se configuram juridicamente?

<input type="checkbox"/>	ONG
<input type="checkbox"/>	Empresas de Consultoria privada
<input type="checkbox"/>	Empresa pública
<input type="checkbox"/>	Órgãos multilaterais
<input type="checkbox"/>	Consultores independentes
<input type="checkbox"/>	Outros. Especifique:

4. Sua organização já participou de cotações de preço, concorrência ou qualquer requerimento que compare o preço de sua atividade com o de outra organização afim? Não// Sim.

5. Aponte dois motivos importantes que você acredita que levaram sua organização a ser escolhida pelos seus clientes nos últimos dois anos.

6. Nos últimos dois anos, a sua organização participou de fóruns e/ou seminários sobre temas relacionados ao Terceiro Setor? Não// Sim.

7. Se sim, os temas dos fóruns e/ou seminários eram relacionados a...

- ...atividades dos meus clientes
- ...os interesses da organização que represento
- ...os interesses dos meus clientes e da organização que represento
- Outros temas. Cite um:

F. QUINTA PARTE

8. De acordo com sua percepção nas duas últimas consultorias realizadas, cite até três fatores internos ao cliente que melhoraram como resultado da atuação da consultoria.

- O equilíbrio financeiro
- O envolvimento do seu pessoal com a causa que a ONG representa
- As condições de trabalho dos funcionários
- A qualidade do impacto de suas ações frente a seus beneficiários
- A quantidade de beneficiários
- A infra-estrutura física de funcionamento
- A relação da cliente com seus parceiros
- Maior esclarecimento e conhecimento do pessoal envolvido na ONG - cliente sobre a missão e valores organizacionais
- A capacidade técnica da equipe
- O relacionamento da equipe com os beneficiários finais
- Outros. Cite um:

9. O que melhorou estava relacionado a:

- Gestão Financeira e Administrativa
- Gestão Estratégica
- Operações (ações voltadas ao cliente)
- Posicionamento político (em relação a outras ONG)
- Outros. Cite um:

10. Em que área pode ser observado o benefício mais concreto fruto do serviço de consultoria prestado pela sua organização na ONG de acordo com sua experiência nos últimos dois anos?

- Estratégica Tática Operações

11. Relacionado ao último projeto que você concluiu, cite dois resultados de sua intervenção que eram planejados, mas não foram concretizados ao final do projeto, se houver. (**Faça um breve relato do caso**)

12. Relacionado ao último projeto que você concluiu, cite dois resultados de sua intervenção que não eram planejados, mas foram concretizados ao final do projeto, se houver. (**Faça um breve relato do caso**)

Apêndice D - Roteiro Entrevista

1. O que podemos entender por profissionalização em sua opinião?

2. Que movimentos na vida das ONG fizeram-nas terem necessidade de profissionalização?
3. Qual(is) área(s) de gestão da(s) ONG(s) onde era mais latente a necessidade por profissionalização?
4. Você entende que ser “profissional” em uma ONG tem é o mesmo que ser “profissional” em uma empresa do primeiro ou Segundo Setor? Explique.
5. Quais eram as atividades profissionais dos fundadores antes da fundação da organização?
6. Após a fundação da organização, no que eles se envolveram profissionalmente?
7. Podemos dizer que a montagem da organização serviu para que os consultores/fundadores alcançassem um maior volume de consultorias e conseqüentemente sucesso financeiro?
8. Quais eram os principais interesses na doação de recursos para fundação da organização?
9. Como os recursos foram captados para início da organização?
10. Poderias relatar brevemente como foram captados os primeiros clientes de sua organização?
11. Qual(is) foi(ram) o(s) objetivo(s) do projeto? (verificar se estava ligado à profissionalização)
12. Como você se relaciona com organizações concorrentes?
13. Você conhece as principais áreas de intervenção dessas organizações? Quais são?
14. Cite duas evidências do diferencial da intervenção da sua organização com a concorrência.
15. Como você identifica seus clientes potenciais?
16. De que forma sua experiência anterior influencia na sua atuação na organização atual?
17. Qual você acredita ser a principal diferença dos clientes que trabalham com concorrentes com seus clientes?
18. Existe a possibilidade desses não-clientes serem seus clientes no futuro? Por quê?
19. A experiência e o conhecimento de colaboradores que trabalhavam na concorrência contribuem para sua organização?
20. De que maneira a participação de sua organização em fóruns, encontros e seminários pode contribuir para a discussão sobre o Terceiro Setor?
21. Que elementos são agregados à atuação da sua organização na participação em fóruns, seminários, debates?
22. Como se dá captação de clientes nestes espaços?
23. Você faz parte de alguma associação de membros ou representantes do Terceiro Setor? Por quê?
24. Em sua opinião, quais são as três principais características de organizações não governamentais?
25. Em quais dessas características sua organização mais se aproxima? E mais se distancia?
26. Você citou algumas áreas como foco de intervenção: (dizer um de cada vez). Que problemáticas têm surgido nas ONG para que intervenções nestas áreas sejam demandadas?
27. Que motivos o leva a acreditar que a [___] é uma de demanda futura? E a produção?
28. Que tipo de preparação você está liderando na organização para preparar os consultores a esta demanda futura [___]?
29. Qual(is) área(s) de atuação que você gostaria de atuar mais, contudo não há demandas? (verificar se a área de educação é uma delas)

30. Qual a área de consultoria mais rentável?
31. Você poderia relatar um caso típico de negociação de contrato com o cliente? E um caso não típico?
32. A atuação nas áreas [____] foi uma opção da organização ou demanda dos clientes? Explique.
33. Em termos de perfil organizacional, qual a característica comum de uma organização-cliente?
34. Quais os problemas mais freqüentes que demandam a intervenção da organização-cliente? Pode ter sido respondida em itens anteriores
35. De onde partiu a opção metodológica de se trabalhar com a _____ e _____?
36. No que esta metodologia se destingue de outras utilizadas por organizações concorrentes? Essas respostas podem ter surgido anteriormente
37. Como ocorre a avaliação de avanço dos consultores na metodologia aplicada?
38. Você citou como resultados principais de sua intervenção [____]. Como esses resultados ajudam na profissionalização das ONG?
39. Como estes resultados contribuem para o cumprimento da missão da sua organização (____)?
40. Quais indicadores de gestão você citaria como aqueles que deveriam/poderiam ser avaliados ao final de uma intervenção da sua organização?

Apêndice E - Quadro de Sistematização de Dados

OBJETIVOS/ TÓPICOS ABORDADOS	TEMAS ENVOLVEM OS OBJETIVOS	PERGUNTA (Apêndice D)	ConsultoriaA.org	ConsultoriaB.org	ConsultoriaC.org	ConsultoriaD.org
A. Identificar os fatores que propiciaram a gênese das Consultorias.org;	Demanda Social que influenciou a demanda por uma Consultoria.org	1.				
		2.				
		3.				
	Contexto Sócio-Político que influenciou a demanda por uma Consultoria.org	4.				
	Perfil do fundador ou grupo fundador que iniciou as atividades da Consultoria.org	5.				
		6.				
	Saber se foi a busca por colocação profissional que motivou o(s) fundador(es)	7.				
	Fonte de recurso para início atividade da Consultoria.org	8.				
	Forma de captação do recurso;	9.				
	Primeiros clientes da Consultoria.org	10.				
		11.				

OBJETIVOS/ TÓPICOS ABORDADOS	TEMAS ENVOLVEM QUE OS OBJETIVOS	PERGUNTA (Apêndice D)	ConsultoriaA.org	ConsultoriaB.org	ConsultoriaC.org	ConsultoriaD.org
B. Verificar o posicionamento das Consultorias.org frente ao mercado de consultorias organizacional	Existência de concorrentes (consultorias comerciais // consultores independentes // outras ONG)	12.				
	Tipo de atividade dos concorrentes	13.				
	Diferenciais da Consultorias.org frente aos concorrentes (empresas de consultoria comercial, consultores independentes, outras...);	14.				
	Estratégias das Consultorias.org para não perder mercado para concorrentes	15.				
	Estratégias de trabalho de acordo com experiência anterior para verificar se é parecido com consultorias comerciais ou não.	16.				
	Diferença do perfil dos clientes da Consultoria.org da clientela dos concorrentes	17.				
	Relação com clientes dos concorrentes	18.				
	Relação com pessoas que fazem parte de organismos concorrentes	19.				

OBJETIVOS/ TÓPICOS ABORDADOS	TEMAS QUE ENVOLVEM OS OBJETIVOS	PERGUNTA (Apêndice D)	ConsultoriaA.org	ConsultoriaB.org	ConsultoriaC.org	ConsultoriaD.org
C. Verificar o posicionamento das Consultorias.org frente às organizações irmãs (ONG)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação da participação em fóruns sobre o Terceiro Setor 	20.				
		21.				
	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de captação de clientes 	22.				
		23.				
		24. 25.				
D. Assinalar os tipos de intervenção oferecidos e realizados pelas Consultorias.org ;	Atividades desenvolvidas pela Consultoria.org;	26.				
	Atividades mais freqüentes desenvolvidas pela equipe;	27.				
	Atividades mais solicitadas pelos clientes;	28.				
	Atividade que se verifica como uma demanda futura;	29.				
	Atividade mais rentável (gera menos despesas e mais receitas)	30.				
	Processo de negociação para contratação da atividade da Consultoria.org	31.				

OBJETIVOS/ TÓPICOS ABORDADOS	TEMAS ENVOLVEM OBJETIVOS	PERGUNTA (Apêndice D)	ConsultoriaA.org	ConsultoriaB.org	ConsultoriaC.org	ConsultoriaD.org
E. Assinalar as áreas de gestão das ONG-clientes foco da intervenção das Consultorias.org	Área na ONG com atividades mais frequentes para a Consultoria.org	32.				
	Características comuns das ONG que solicitam trabalho de consultoria	33.				
	Problemas comuns que solicitam trabalho de consultoria;	34.				
F. Identificar o referencial teórico que influencia a forma de intervenção das Consultorias.org	Metodologias de Trabalho	35.				
	Fontes criadoras das metodologias	36.				
	Treinamentos desenvolvidos na organização para capacitar equipe no uso da metodologia	37.				
G. Apontar o impacto da intervenção das Consultoria.org na eficiência e eficácia da gestão das ONG-clientes e no cumprimento dos seus objetivos organizacionais;	Resultados percebidos pelo uso do método / forma de trabalho	38.				
		39.				
	Indicadores que podem medir a melhoria;	40.				