



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
DOUTORADO EM SOCIOLOGIA**

**MARINA FÉLIX DE MELO**

# **PROFISSIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS**

Tese de Doutorado apresentada por Marina Félix de Melo à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco como exigência parcial à obtenção de título de Doutora em Sociologia, sob orientação do Prof. Dr. Breno Fontes e co-orientação da Profa. Dra. Ana Paula Marques e do Prof. Dr. Rogério Medeiros.

**Recife  
2013**

M528p Melo, Marina Félix de.  
Profissionalização nas organizações não-governamentais / Marina Félix de  
Melo. – Recife: O autor, 2013.  
345 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Breno Fontes.  
Coorientador: Profa. Dra. Ana Paula Marques e Rogério Medeiros.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, CFCH.  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2013.  
Inclui bibliografia.

1. Sociologia. 2. ONG (agências internacionais). 3. Profissionais. 4.  
Brasil - Portugal. I. Fontes, Breno. (Orientador). II. Marques, Ana Paula,  
e Medeiros, Rogério. III. Título.

301 CDD (22.ed.)

UFPE (BCFCH2013-09)

**ATA DA SESSÃO DE DEFESA DE TESE DE MARINA FÉLIX DE MÉLO, DO CURSO DE DOUTORADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA DO CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO.**

Aos vinte e dois dias do mês de fevereiro de 2013, reuniram-se na Sala de Seminários do 12º andar do prédio do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, os membros da comissão designada para o Exame da Tese de Doutorado de **MARINA FÉLIX DE MÉLO** sob o título **PROFISSIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS**. A comissão foi composta pelos professores: **Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes - Presidente/Orientador; Prof. Dr. José Rogério Lopes – Titular Externo (UNISINOS); Prof. Dr. Rogério de Souza Medeiros – Titular Externo (UFPB); Profa. Dra. Luciana Ferreira Moura Mendonça – Titular Externa (DS/UFPE); Prof. Dr. Luís de La Mora – Titular Externo (MDU/UFPE)**. Dando início aos trabalhos, o **Prof. Dr. Breno Fontes** explicou aos presentes o objetivo da reunião, dando-lhes ciência da regulamentação pertinente. Em seguida, passou a palavra à autora da Tese para que apresentasse o seu trabalho. Após essa apresentação, cada membro da Comissão fez sua argüição, seguindo-se a defesa da candidata. Ao final da defesa, a Comissão Examinadora retirou-se, para em secreto deliberar sobre o trabalho apresentado. Ao retornarem o **Prof. Dr. Breno Fontes**, presidente da mesa e orientador da candidata, solicitou que fosse feita a leitura da presente Ata, com a decisão da Comissão Examinadora **aprovando a Tese por unanimidade, com indicação para publicação**. E nada mais havendo a tratar foi lavrada a presente Ata, que vai assinada por mim, secretário do programa, pelos membros da Comissão Examinadora e pela candidata. Recife, 22 de fevereiro de 2013.

Vinícius Douglas da Silva Nascimento – Secretário

Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes

Prof. Dr. José Rogério Lopes

Prof. Dr. Rogério de Souza Medeiros

Profa. Dra. Luciana Ferreira Moura Mendonça

Prof. Dr. Luís de La Mora

Marina Félix de Mélo

*Àqueles que constroem as possibilidades do Terceiro Setor.*

## AGRADECIMENTOS

- Agradeço ao apoio institucional da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade do Minho. Ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE e ao Centro de Investigações em Ciências Sociais da UM. Às agências de financiamento acadêmico do CNPq e do Erasmus Mundus. Igualmente, aos Gabinetes de Relações Internacionais de ambas instituições.
- Às quatro Organizações Não-Governamentais em que realizei o estudo empírico deste trabalho. A seus agentes, bem como às crianças, adolescentes e informantes bracarenses e recifenses da pesquisa exploratória. Meu sincero agradecimento. Convosco aprendi mais do que Sociologia.
- Aos meus orientadores: Prof. Dr. Breno Fontes, pela amizade e dedicação que presta ao meu trabalho há “alguns tantos anos”, me orientando neste itinerário com especial respeito a essa construção; Profa. Dra. Ana Paula Marques, por tamanha diligência, cuidado e carinho com esta investigação e, sobretudo, por me acolher academicamente em Portugal de maneira especial que levo nas melhores lembranças; Prof. Dr. Rogério Medeiros, pelo estímulo e entusiasmo sentidos fortemente ao longo do trabalho, a quem agradeço imensamente.
- À Profa. Cristina Reigadas, que recebeu a mim e ao projeto que findou nesta tese com toda atenção na Universidade de Buenos Aires em 2010. A todos os professores e funcionários da UFPE, UM, UBA e FLACSO com quem trabalhei durante o doutoramento em disciplinas, cursos ou em auxílios específicos. A todos eles meu reconhecimento e gratidão.
- Aos meus amigos daqui, de lá, de por aí... de sempre muito perto. A estes, meu zelo, meu carinho e a certeza de que cada linha tem um pouco de ânimo e incentivo característicos de cada um. Obrigada; Gracias; Thanks; Merci; Dziękuję; Tak; Danke; Dank je wel; Grazie; спасибо.
- À minha família; às minhas famílias; aos meus irmãos do coração e àquele, querido, que aqui se reconhece. A vocês, não teria eu letras a digitar-lhes os nomes. Sou grata a tudo.

*Fomos virando ONG sem saber...*

(ISER *apud* Landim; 1993).

## RESUMO

O presente estudo investiga *as consequências do atual fluxo de profissionalização institucional das ONGs*. Profissionalização aqui diz respeito, sumariamente, a estratégias de planejamento e especialização. Em cumprimento a nossa questão de partida, analisamos aspectos como: divisão de trabalho; existência de diferentes tipos de ONGs; visão dos agentes que nas instituições trabalham diante do atual fluxo de profissionalização; missão das organizações face exigências de profissionalização por parte dos órgãos financiadores; relação entre a missão e a sustentabilidade financeira das entidades; bem como a relação que as ONGs têm com o Estado, com o Mercado e com o próprio terceiro setor, a considerar a extensão interveniente que diz respeito à questão da autonomia das instituições. Propusemos uma investigação - com subsídios comparativos - no Brasil e em Portugal por considerar, via estudos preliminares e exploratórios, que as questões pertinentes à profissionalização institucional ocorriam nos dois países, ainda que de maneiras e escalas distintas. A pesquisa apoiou-se na Sociologia das Organizações, bem como adotamos métodos e técnicas de trabalho numa perspectiva qualitativa, por estudos de caso em quatro organizações, que utilizou a análise de conteúdo no tratamento das informações. O trabalho revela como e porque ONGs que não se adequam minimamente às exigências de profissionalização esmaecem diante das fontes de financiamento. A busca por sustentabilidade e, conseqüentemente, por complexidade organizacional dentro de alguns perfis de ONGs no trabalho discutidos, gera um ciclo de problemas que só podem ser solucionados com mais profissionalização. Concatenada a este cenário, a agência do terceiro setor apresenta-se relativamente frágil ao processo amplo de profissionalização, habitando uma “nuvem” de insegurança sobre a missão institucional para a qual se dedica.

**Palavras-Chave:** Terceiro Setor; ONGs; Profissionalização.

## **ABSTRACT**

The following study investigates the consequences of the contemporary process of professionalization in NGOs. Professionalization in this context, in short, regards to the institutional strategies of planning. In line with this objective, we will analyze aspects such as: division of labour; the existence of different types of NGOs; the views of agents working in NGOs on the current process of professionalization; the mission of such organizations in face of the demands of professionalization dictated by funding entities; the relation between this mission and the economic sustainability of NGOs; finally, we will analyse the relationships which the third sector has been establishing with the State, the Market and with itself as well as the extent to which these relationships intervene in the autonomy of NGOs. Considering the similarity of Brazil and Portugal in what concerns institutional professionalization in NGOs, which we identified in preliminary studies, we have proposed an investigation with comparative underpinnings. This investigation has a theoretical bearing in the Sociology of Organizations. As for our methodological approach, we have adopted qualitative methods and techniques in order to study four organizations, more specifically we have used content analysis to interpret our information. The study has revealed how and why NGOs that do not minimally adequate themselves to the requirements of professionalization economically dwindle as they have difficulties in obtaining funding. The search for economic sustainability and, consequently, for organizational complexity in the NGOs analysed in our study generates a cycle of problems which can only be solved with more professionalization. In this scenario, the agency of the third sector loses its strength in face of the broad process of professionalization. Professionals in these NGOs live in an environment of insecurity in what concerns the institutional mission they work for.

**Keywords:** Third Sector; NGOs; Professionalization.

## **RESUMEN**

El presente estudio investiga las consecuencias del actual flujo de profesionalización institucional de las ONGs. Entendemos profesionalización, resumidamente, como las estrategias de planeamiento y especialización. Para investigar esta problemática analizamos, en el contexto de las ONGs, aspectos como: la división del trabajo; la existencia de diferentes tipos de ONGs; las visiones sobre el actual flujo de profesionalización que tienen los agentes que en las instituciones trabajan; la misión de las organizaciones frente a las exigencias de profesionalización por parte de los órganos financiadores; la relación entre la misión y la sustentabilidad financiera de las entidades; así como también la relación que las ONGs tienen con el Estado, con el Mercado y con el propio tercer sector, considerando la extensión interviniente como un índice de la autonomía de las instituciones. Proponemos una investigación - con subsidios comparativos - en Brasil y Portugal, porque consideramos, vía estudios comparativos y exploratorios, que las problemáticas pertinentes a la profesionalización institucional ocurren en los dos países, aunque de maneras y escalas distintas. La investigación se apoyó en la Sociología de las Organizaciones, complementada con métodos y técnicas de trabajo en una perspectiva cuantitativa, para estudios de caso en cuatro organizaciones, utilizando el análisis de contenido en el tratamiento de las informaciones. El trabajo revela cómo y por qué ONGs que no se adecuan mínimamente a las exigencias de profesionalización, desvanecen frente a las fuentes de financiamiento. La búsqueda por sustentabilidad y, consecuentemente, por complejidad organizacional dentro de algunos perfiles de ONGs discutidos en este trabajo, generan un ciclo de problemas que solo pueden ser solucionados con más profesionalización. Concatenada a este escenario, la agencia del tercer sector se presenta relativamente frágil al proceso amplio de profesionalización, habitando en una "nube" de inseguridad sobre la misión institucional a la cual se dedica.

Palabras clave: Tercer Sector; ONGs; Profesionalización.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Missões das ONGs Filiadas a Abong. p. 55

Tabela 02: Áreas/Formas de Intervenção da Abong, 2006. p. 56

Tabela 03: Áreas/Formas de Intervenção da Abong, 2010. p. 56

Tabela 04: Localização das ONGs Filiada a Abong em Rede. p. 87

Tabela 05: Valores Recebidos Pelas Associadas à Abong. p. 92

Tabela 06: Percentual Operado de Acordo com a Origem dos Recursos (Filiadas Abong).  
p. 92

Tabela 07: Tabela de Parâmetros de Design – Abordagem da Configuração de Mitzenberg.  
p. 165

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABONG – Associação Brasileira de ONGs

ADL – Associações de Desenvolvimento Local

AECID – Cooperación Internacional para el Desarrollo

ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

BR - Brasil

BRL – Reais Brasileiros; Moeda Brasileira

CARE – Co-operative Agency for Relief Everywhere

CEASA – Centro de Abastecimento e Logística

CEDCA – Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente

CESVI – Cooperação e Desenvolvimento

CIDAC – Centro de Informação e Documentação Amilcar Cabral

CIES – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

COMDICA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente

CONFINS – Contribuição ao Fundo de Investimento Social

CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira

CSL – Contribuição Incidente Sobre o Lucro Líquido das Empresas

EAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

ECOSOC – Conselho Econômico e Social das Nações Unidas

EECOD – European Ecumenical Organisation for Development

ETI – Equivalência a Tempo Inteiro

FASFIL- Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

FBOM – Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

FEBEM – Fundação Estadual para o Bem-Estar do Menor

FHC – Fernando Henrique Cardoso

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento  
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social  
IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa  
ISER – Instituto de Estudos da Religião  
ISP – Investimento Social Privado  
MAPP – Método Altadir de Planificação Popular  
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico  
ODM – Oito Objetivos do Milênio (PT); Oito Jeitos de Mudar o Mundo (BR)  
OMS – Organização Mundial da Saúde  
ONG – Organização Não-Governamental  
ONGD – Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento  
OS – Organização Social  
OSC – Organização da Sociedade Civil  
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
OTS – Organizações de Terceiro Setor  
PAC – Programas Anuais de Cooperação  
PEAS – Pesquisa das Entidades de Assistência Social Privadas em Fins Lucrativos  
PES – Planejamento Estratégico Situacional  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIC – Programas Indicativos de Cooperação  
PIM – Monitoramento Participativo do Impacto  
PT - Portugal  
PTU – Países e Territórios Ultramarinos  
RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais  
RES – Responsabilidade Social Empresarial  
RMR – Região Metropolitana do Recife  
TS – Terceiro Setor  
UE – União Europeia  
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco  
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
UNICAP – Universidade Católica de Pernambuco  
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância  
UPE – Universidade de Pernambuco  
ZOPP – Planejamento e Projetos Orientados por Objetivos

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO I – ATUAL CENÁRIO DO TERCEIRO SETOR</b> .....	21
1.1. SOCIEDADE CIVIL, TERCEIRO SETOR E ONGS: ESBOÇO DE ALGUNS TERMOS .....	21
1.1.1. O Que Há Dentro da Sociedade Civil? .....	22
1.1.2. Terceiro Setor e ONGs: Do Que Falamos? .....	28
1.2. TERCEIRO SETOR NO BRASIL .....	35
1.2.1. Significações Práticas das ONGs no Brasil .....	35
1.2.2. Retrato das Fundações Privadas e Associações sem Fins-Lucrativos .....	44
1.2.3. A Associação Brasileira de ONGs.....	51
1.3. TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL.....	59
1.3.1. Breve Histórico das Associações Portuguesas.....	59
1.3.2. Caracterização de um Terceiro Setor Luso.....	67
1.3.3. Movimentos e Perspectivas .....	73
1.4. SUSTENTABILIDADES DE ONGS .....	77
1.4.1. Sustentabilidade Financeira como Solução e Entrave .....	77
1.4.2. A Corrida Pela Receita de “Ingredientes Técnicos” .....	85
1.4.3. A Diversidade das Fontes em Percentuais.....	89
<b>CAPÍTULO II – AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS</b> .....	95
2.1. AS ONGS, O ESTADO E O MERCADO .....	95
2.1.1. As ONGs e o Estado.....	96
2.1.2. As ONGs e o Mercado .....	104
2.1.3. As ONGs e as ONGs .....	110
2.2. A QUESTÃO DA AUTONOMIA NESTE TRIÂNGULO.....	119
2.2.1. A Autonomia como Problema .....	119
2.2.2. Discussões da Autonomia de ONGs Dentro do Terceiro Setor.....	123
2.2.3. Discussões da Autonomia de ONGs Para Além do Terceiro Setor .....	128
<b>CAPÍTULO III – PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ONGs: CONTEXTOS, PRÁTICAS E ATORES</b> .....	132
3.1. PROFISSIONALIZAÇÃO DE ONGs?.....	132
3.1.1. Aspectos Preliminares .....	132
3.1.2. Afinal, o que é uma ONG Profissionalizada?.....	138
3.1.3. A Profissionalização na Gangorra das Racionalidades.....	144
3.1.4. A Dimensão da Profissionalização na Lógica das Organizações .....	156
3.2. TRABALHO DE ONGs E O TRABALHO EM ONGs.....	168
3.2.1. A Análise Sociológica das Profissões.....	168
3.2.2. Profissionalizando as Organizações: A Agência. ....	178
3.3. O VOLUNTARIADO E A PROFISSIONALIZAÇÃO .....	188
3.3.1. O Trabalho Voluntário como Chave Analítica .....	188
3.3.2. Prestação de Serviços Solidários e Plasticidade do Voluntariado .....	193
3.3.3. Voluntariado em Roupagem Insólita: Reflexões e Contradições .....	201

<b>CAPÍTULO IV – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM UM ESTUDO SOBRE A PROFISSIONALIZAÇÃO DE ONGS</b> .....	207
4.1. RECORTE ESPACIAL E SELEÇÃO DO <i>CORPUS</i> .....	207
4.1.1. No Caso Brasileiro: .....	207
4.1.2. No Caso Português: .....	208
4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	211
 <b>CAPÍTULO V. CAMPO DE ANÁLISE</b> .....	 215
5.1 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA.....	216
5.1.1. Apresentação das ONGs Brasileiras.....	216
5.1.2. Divisões de Trabalho, Especialização e Busca por Profissionalização.....	223
5.1.3. Profissionais e/ou Voluntários? .....	233
5.1.4. As Lógicas de Sustentabilidade .....	241
5.1.5. Relações do Terceiro Setor: Estado, Mercado e ONGs.....	252
5.1.6. Missões Institucionais .....	259
5.1.7. No que Compete à Autonomia .....	266
5.1.8. Aspectos que Delimitam um Cenário Brasileiro .....	272
5.2. A EXPERIÊNCIA PORTUGUESA.....	278
5.2.1. Apresentação das ONGs Portuguesas.....	278
5.2.2. Divisões de Trabalho, Especialização e Busca por Profissionalização.....	281
5.2.3. Profissionais e/ou Voluntários? .....	286
5.2.4. As Lógicas de Sustentabilidade .....	293
5.2.5. Relações do Terceiro Setor: Estado e ONGs.....	297
5.2.6. Missões Institucionais .....	300
5.2.7. No que Compete à Autonomia .....	303
5.2.8. Panorama à Profissionalização Portuguesa.....	309
 <b>CONCLUSÃO: AFINAL, QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA PROFISSIONALIZAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ONGs?</b> .....	 313
 <b>REFERÊNCIAS</b> .....	 321
 <b>ANEXOS</b> .....	 335
Roteiro/Guião de Entrevista Semi-Estruturada .....	335
Quadro/Grelha de Análise de Conteúdo Utilizada .....	339

## INTRODUÇÃO

A presente tese tem como objetivo central *analisar quais as consequências do atual fluxo de profissionalização das ONGs*, notando que a profissionalização institucional tem sido um elemento-chave nas atuais configurações do terceiro setor. Essa proposta é fundada na continuação da pesquisa intitulada “A Missão das ONGs em um Terceiro Setor Profissionalizado: Estudos de Caso na RMR”<sup>1</sup>. Nesta última, localizamos como o atual processo de profissionalização nas ONGs interferia na elaboração e continuidade das missões destas instituições, sendo a missão de uma ONG um complexo ético e de valores que as instituições carregam, um elenco de normas e objetivos que cada organização deve obedecer, localizada em um espaço ético e de possibilidades concretas que viabilizam os objetivos da entidade.

Com o correr de tal investigação, nos deparamos com a complexidade maior da profissionalização nas ONGs. A profissionalização é um fenômeno amplo e que deve ser investigado em seus eixos analíticos centrais quando desejamos entender, especificamente, a lógica de funcionamento do terceiro setor. Logo, a problemática deste trabalho nos incita a apreender como se dá a profissionalização e como esta é percebida dentro das organizações, a ver como a profissionalização pode ser, ou não, um problema para as instituições.

A presente investigação busca contribuir para um debate mais geral sobre profissionalização de entidades do terceiro setor ao focalizar como tem ocorrido o processo de profissionalização nas ONGs. Apesar de vários trabalhos terem mencionado a profissionalização no terceiro setor como um fenômeno contemporâneo em atenção (LANDIM, 1993; CARVALHO, 1999; HADDAD, 2002; LIMA, 2004; COSTA, 2004), observamos que seu aspecto nessas instituições, quando considerado juntamente à cultura organizacional das entidades e como estas lidam com as transformações, não apenas no universo do terceiro setor, mas também do mundo do trabalho visto sob uma óptica panorâmica, ainda não tem sido explorado de modo mais específico pela literatura sociológica sobre ONGs, embora alguns autores apontem para a importância da temática e forneçam subsídios para esse tipo de estudo. Nesse sentido, nossa contribuição maior foi a de fomentar tal dimensão, estabelecendo novas relações que possam enriquecer, problematizar, relativizar ou confirmar trabalhos anteriores.

---

<sup>1</sup> Dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE em fevereiro de 2009.

As principais dimensões analíticas consideradas neste trabalho para caracterizarmos a profissionalização institucional das ONGs são: percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes que na organização trabalham; nível de especialização nas atividades desenvolvidas; forma como ocorre a divisão de tarefas administrativas; interação entre as relações primárias e secundárias de sociabilidade no trabalho; capacidade de articulação das entidades em redes de cooperação; estratégias e planejamento institucionais e dinâmica de avaliação do trabalho interno. Estas dimensões são especificadas e trabalhadas ao longo da tese e não são excludentes, tampouco exaustivas.

A fim de respondermos à pergunta de partida sobre as consequências do atual fluxo de profissionalização institucional, trabalhamos com os seguintes objetivos específicos daí derivados: 1. Examinar como se constroem as divisões de trabalho, a especialização e a busca por profissionalização dentro de diferentes tipos de ONGs; 1.1 Verificar por quem e como são definidas as agendas e os moldes de profissionalização das ONGs; 1.2 Examinar se diferentes tipos de ONGs tendem a compor diferentes tipos de profissionalização nas entidades; 2. Investigar as perspectivas que os agentes das ONGs e seus financiadores têm sobre o atual processo de profissionalização; 2.1. Analisar como são construídas as noções éticas sobre a captação de recursos para as ONGs entre os agentes atuantes nessas organizações e seus financiadores e como tais noções se manifestam no cotidiano das entidades; 3. Verificar quais os vínculos entre a sustentabilidade financeira e a profissionalização dessas organizações; 3.1. Investigar o tipo de relação que as ONGs mantêm com os financiadores do Estado, do Mercado e do Terceiro setor (agências internacionais etc); 3.2. Analisar se as relações com os demais setores e o modo de obter sustentabilidade financeira provocam perda de autonomia nas ONGs e o que isto significa para as instituições; o que significa, em termos práticos, uma ONG considerar-se ou ser considerada autônoma.

O estudo considerou um recorte espacial focado em dois países: Brasil e Portugal. Antes de delimitarmos os aspectos metodológicos mais pontuais de como operamos numa pesquisa que busca lidar com duas realidades culturalmente distintas, convém decorrer sobre a plausibilidade de tal estudo.

Ao iniciarmos o trabalho, sugerimos que o mesmo problema sociológico se dava nos dois países, ainda que de maneiras e escalas distintas. Logo, o que propusemos foi um estudo conjunto, de modo complementar, a perceber os elementos de contraste entre os casos específicos das entidades analisadas nos dois países. Planejamos a partir dessa observação no Brasil e em Portugal estudar características que tendiam a se tornar ocultas quando nos centramos exclusivamente em realidades locais, como o caso de um recorte espacial que

considerasse apenas Brasil, Recife-PE. Em suma, na presente investigação não há uma comparação entre Brasil e Portugal, mas sim, um estudo com elementos comparativos entre quatro instituições que nos auxiliam na percepção de diferentes ângulos das dimensões analíticas estudadas sobre a profissionalização das ONGs. Com base no que apresentamos, focados nos objetivos dissertados, dividimos o trabalho pelos seguintes capítulos:

Capítulo Primeiro: *Atual Cenário do Terceiro Setor*. Neste espaço, fazemos um recorte sobre o objeto das ONGs a partir das discussões sobre a sociedade civil. Seguimos com a apresentação do cenário das ONGs no Brasil e em Portugal, a situar o contexto em que o tema da profissionalização aparece nos dois países, a tecer um estado de arte de cada local a partir de um retrato dos movimentos e perspectivas significados no campo das ONGs. Este capítulo, de caracterização da problemática mais ampla do terceiro setor, argumenta os aspectos da sustentabilidade das ONGs como ponto imprescindível no entendimento da busca pela profissionalização. O tema da sustentabilidade com suas contradições encaixa-se como uma ponte para percebermos as motivações que ligam dimensões instrumentais e substantivas no cotidiano das organizações.

Capítulo Segundo: *As Relações Institucionais*. Objetivamos com este capítulo entender as lógicas presentes nas relações das ONGs com os demais setores, a saber, o Estado, o Mercado e com o próprio terceiro setor, nomeadamente as agências de cooperação internacionais. Aqui, tratamos de pontos imprescindíveis que sustentam a tese porque não haveria uma tensão pela profissionalização institucional se as ONGs não tivessem de propô-la como instrumento de barganha e legitimação das tarefas a que se nomeiam aos demais setores que são, em verdade, os financiadores destas organizações. Ao tecermos o argumento sobre as relações entre os três setores, tratamos a dimensão analítica da autonomia como elemento de ligação e possibilidade nas relações mencionadas entre os setores. Noções gerais sobre autonomia foram ampliadas a partir das particularidades de nosso objeto de pesquisa na medida em que buscamos compreender até que ponto as ONGs têm “flexibilidade” de autonomia, margem de manobra, estando ligadas aos Primeiro, Segundo e Terceiro setores da sociedade no que concerne à captação de recursos necessária para o funcionamento dessas organizações.

Capítulo Terceiro: *Profissionalização das ONGs: Contextos, Práticas e Atores*. Este é, digamos, o capítulo fundamental da presente tese. Começamos por tratar especificamente das dimensões analíticas que dizem respeito à profissionalização, a justificá-las diante dos objetivos de trabalho apresentados, conceituando a profissionalização organizacional. Tal

profissionalização é sequencialmente tratada sob o aparato teórico fundamental ao trabalho: a sociologia das organizações.

Optamos por utilizar como base teórica principal para a problematização exposta a sociologia das organizações e seus contributos numa abordagem centrada no fenômeno organizacional e na divisão do trabalho nas ONGs. Tal perspectiva analisa como as instituições se dispõem diante de um contexto globalizado que tem sistemas de gerência contrastantes e que acarretam, por sua vez, em diferentes formas de planejar e executar tarefas. As diferentes culturas organizacionais – entendidas como a maneira pela qual as ONGs estruturam suas formas de atuação, de organização e como esboçam os meios de executar os trabalhos – passam por deficiências nos planos administrativos, principalmente quando não estão inseridas numa lógica de profissionalização que viabilize a execução dos projetos da instituição. Esses princípios, como tecem Hill e Egan (1967), dependem da série de dimensões analíticas que nos ajudam a perceber a profissionalização de uma entidade. Entrementes, essas dimensões são reelaboradas em diferentes sistemas de gestão e contextos. Como versam os autores: "Essas decisões dependem em grande medida da ampla diversidade das variáveis de trabalho, bem como dos objetivos que estruturam a organização. Assim, as proposições administrativas podem ser expressas apenas em termos de uma situação particular." (HILL e EGAN, 1967, p. 332). Logo, as motivações individuais podem até interferir no funcionamento e na gestão de uma entidade, todavia, a rigidez do modelo organizacional proposto pelos agentes envolvidos nas ONGs é fator determinante para a condução dessas influências. Corroboramos com Lakatos (1987) que uma organização, também, diz respeito a condutas humanas que se relacionam socialmente e é alicerçada por regularidades (LAKATOS, 1987, p. 228). Philip Selznick reforça que considerar a simples criação de uma estrutura formal como uma organização não sustenta esta organização enquanto tal, pois, é preciso que ela seja criada a partir de necessidades coletivas, uma vez que é mais do que um agrupamento de pessoas (*Ibid*, p. 229). Uma organização tem identidade própria e pode ser considerada como uma unidade social intencionalmente elaborada. Logo, não poderíamos dizer que uma organização é simplesmente o prédio onde está localizada, mesmo porque muitas nem possuem tal formato físico/estrutural. Igualmente, não poderíamos também dizer que o que define se uma ONG é mais ou menos profissionalizada é o tamanho de suas instalações, pois algumas ONGs podem ser virtuais, o que gera, por sua vez, um debate paralelo e relevante sobre as redes sociais no terceiro setor. Diante do exposto, utilizamos a sociologia das organizações a partir do contexto mais específico das organizações de terceiro setor atualmente.

Ainda no capítulo terceiro, tratamos das racionalidades instrumental e substantiva presentes na lógica de funcionamento das ONGs a partir de Habermas. Por tal cenário, chegamos à necessidade de problematizarmos a questão da agência diante de um estudo mais concentrado na estrutura. Explicamos: se a sociologia das organizações funcionou como guia principal na condução da investigação, por outro lado, não pudemos desconsiderar que embora o foco da proposta de tese tenha sido o estudo da profissionalização das ONGs, estas últimas são formadas por agentes que as fazem funcionar e, tais agentes e a forma como lidam com as organizações e com seus trabalhos passaram a ser parte de uma dimensão analítica da tese. Em outras palavras, seria inviável tentarmos entender como funcionam as organizações sem considerar seus agentes. Por isso, utilizamos também como auxiliar teórico a sociologia das profissões. Apesar de a sociologia das profissões ser um guia para nossa análise, não a utilizamos como uma teoria fechada em si capaz de dar conta da realidade de nosso objeto de estudo. Nosso esforço se empreendeu na percepção dessa construção elaborada juntamente ao estudo de como se dão os desenhos organizacionais nas instituições, isto é, como se formatam as profissões e suas funções dentro de uma lógica maior de gerenciamento das entidades.

Por fim deste capítulo, tratamos do voluntariado como chave-analítica no entendimento das condições em que se estabelecem as questões tratadas da estrutura das organizações frente às interações de uma agência representativa de diversos papéis sociais de trabalho.

Capítulo Quarto: *Métodos e Técnicas de Pesquisa em um Estudo Sobre a Profissionalização de ONGs*. Neste capítulo expomos nosso recorte espacial na cidade do Recife, Brasil, e em Braga, Portugal, bem como apresentamos os instrumentos de recolha e tratamento de informações. A partir do direcionamento que nos oferecem as dimensões analíticas da profissionalização, optamos por caminhos metodológicos amparados na perspectiva qualitativa de análise. Realizamos estudos de caso com uma seleção de *corpus* composta por quatro instituições, duas em cada país, em que foram realizadas observações diretas, observações participantes, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Em seguida, procedemos à análise dos dados a partir da análise de conteúdo, categorizando as informações a partir dos objetivos específicos da investigação aqui já mencionados.

Capítulo Quinto: *Campo de Análise*. Este espaço contém, especificamente, os resultados de campo refletidos a partir das problematizações e discussões teóricas apresentadas ao longo dos tópicos anteriores. É ele subdividido pelas experiências brasileira e portuguesa e organizado de acordo com as entradas relativas aos objetivos de tese.

Capítulo Sexto: *Conclusão: Afinal, Quais as Consequências do Atual Fluxo da Profissionalização Institucional das ONGs?* Texto de encerramento que realiza um apanhado dos pontos fulcrais que dizem respeito aos intentos da investigação, bem como compacta, após as etapas de campo, os principais elementos relacionados às consequências da profissionalização institucional nas organizações.

# **CAPÍTULO I – ATUAL CENÁRIO DO TERCEIRO SETOR**

## **1.1. SOCIEDADE CIVIL, TERCEIRO SETOR E ONGS: ESBOÇO DE ALGUNS TERMOS**

Uma vez que objetivamos analisar o processo de profissionalização das ONGs, nada mais lógico do que estudar o panorama contextual em que essas entidades se inserem. Igualmente, é recorrente que autores desenvolvam modelos de apresentação descritivos do que são ONGs, de que elementos sociais são compostas, antes de alargarem problematizações mais específicas em seus trabalhos. Graças a isso, investigações como essa se fazem possível, haja vista que desses quadros diversos pudemos recortar nosso objeto de estudo. Entretanto, evitaremos seguir a mesma regra por razões de foco e porque, justamente, já existe bibliografia especializada sobre o tema, a exemplo das obras de Coelho (2002), Landim (2002), Tachizawa (2002) dentre muitas outras. Se por um lado não desenvolveremos uma tipologia sobre as ONGs, passaremos por alguns pontos que consideramos pertinentes na localização de nosso objeto de estudo consoante à necessidade em localizarmos o quê e em que ponto tratamos.

A Abong realizou uma consulta nacional acerca da efetividade do trabalho de instituições ligadas ao desenvolvimento seguindo um modelo já ocorrido de diversos países que se deparam com questões sociais semelhantes, bem como com o crescimento de organizações do terceiro setor. Desses países, quinze estão na África, dezessete na Ásia e Norte da África, quatro na Europa do Leste, duas no Pacífico e doze na América Latina e Caribe, de acordo com dados fornecidos pela própria Abong<sup>2</sup>, que participa de assembléias mundiais para compartilhar os resultados obtidos em cada local. Ainda em 2011, em São Paulo, a Abong realizou a Consulta Nacional do Fórum Aberto para efetividade do desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Nessa, pessoas de diferentes partes do mundo tiveram acesso digital ao evento e participaram com perguntas, fomentando os debates sobre cidadania participativa, cooperação internacional, desafios de promoção de políticas públicas, raça, gênero, impactos do trabalho etc. A lógica do evento seguiu adiante e foi reprisada em vários locais, como na República Dominicana naquela mesma época.

---

<sup>2</sup> ABONG. **Abong realiza consulta nacional sobre a efetividade do trabalho das organizações da sociedade civil em prol do desenvolvimento.**

Disponível em: <http://www.abong.org.br/noticias.php?id=3487>.

Acesso em: Mar. 2011.

No tópico desta tese relativo às ONGs no Brasil trataremos com mais atenção sobre a visibilidade da Abong no atual cenário do terceiro setor, entretanto, por hora, nos cabe mencionar que a visibilidade dessa instituição no País se faz possível justamente pelo aumento cada vez mais articulado e complexo das ONGs. A visibilidade dessas contemporaneamente propicia não apenas discussões sobre tais entidades, mas abre um leque de problematizações maior acerca do papel da sociedade civil, sobre desenvolvimento local, global etc.

Poderíamos mencionar uma infinidade de livros produzidos nos últimos dez anos sobre tais campos de investigação<sup>3</sup>, a exemplo da obra “Organizaciones de la sociedad civil y desarrollo local” (2006) na qual Adriana Rofman e Alejandro Villar analisam a partir das experiências argentina e uruguaia a multiplicação de promoções de desenvolvimento local tomadas por governos locais e/ou nacionais e que findam por ser referências no tocante à formulação de políticas públicas. Ainda que tal discussão se debruce em uma preocupação mais ampla que a da presente tese, o problema de onde os autores partem, o de perceber a centralidade do tema de desenvolvimento local, já encontra um cenário de debate acadêmico crítico e, sobretudo, politizado.

### **1.1.1. O Que Há Dentro da Sociedade Civil?**

É notável o aumento da produção científica acerca de temas relacionados à sociedade civil, uma vez que a investigação sobre capital social, redes, solidariedade, associações, ONGs, economia solidária, saúde pública etc, tem ganho espaço dentro da sociologia, pois muitos destes termos, que embora pareçam novos no vocabulário acadêmico, têm sofrido reelaboraões em seus significados, isto é, vêm acompanhando uma série de mudanças sociais vividas na Argentina, no Uruguai, no Brasil, em Portugal e no mundo. Em certa medida, a preocupação de partida dos atuais debates acadêmicos acerca da temática reside no fato de como vem sendo tratado o termo “sociedade civil” por autores que discorrem sobre esses vários *links* citados acima, pois, se recorrermos a alguns textos básicos de cada um destes conceitos, perceberemos como sociedade civil pode ter diversos significados, desde um grupo solto de indivíduos espalhados numa sociedade até um grupo coeso que passa a representar politicamente certos interesses.

---

<sup>3</sup> Ver Abong/Publicações: <http://www.abong.org.br/publicacoes.php>. Acesso em: Mar. 2011.

No caso mais específico e curioso da sociedade civil, seu termo ganhou espaço mundial tanto na universidade como no jornalismo político sobretudo a partir da segunda metade da década de 1970, haja vista à corrosão da ditadura militar e o surgimento de movimentos sociais na época, a exemplo do sindicalismo na região do ABC Paulista no sudeste do Brasil. A noção de sociedade civil apresenta-se como uma categoria explicativa da própria sociedade, ao articular os diferentes grupos e classes nos níveis econômico, político, cultural, ideológico, ou mesmo na formação da opinião pública. De origem hegeliana, esse conceito foi utilizado de formas distintas por Marx e Gramsci (PORTELLI, 1997, p. 19-22), porém, no sentido comum que o vincula à ideia de sociedade burguesa ou de classes (FERNANDES, 1982, p. 03). O essencial a destacar aqui, contudo, é que a funcionalidade do conceito de sociedade civil serve para compreender como ONGs, por exemplo, se articulam com os níveis do Mercado e do Estado, a refletir a divisão entre os grupos sociais, seus momentos de aproximação, cooperação ou de tensões e conflitos; como o capital social se realiza dentro dessa chamada sociedade civil ou como as redes sociais interagem neste cenário.

O conceito *gramsciano* de sociedade civil estabelece uma íntima relação com o que poderíamos chamar de “sociedade política”. Para Gramsci, a sociedade civil seria o momento de coesão da sociedade política (ou Estado), ou seja, o momento em que é garantida a hegemonia em relação ao projeto de sociedade dos grupos dominantes, que controlam o aparelho do Estado. Nesse sentido, sociedade civil e sociedade política, apesar de distintas e guiadas por lógicas diversas, apresentam entre si um vínculo orgânico e influências recíprocas. No plano mais geral de análise da sociedade de classes (ou sociedade civil), o elemento político estará sempre presente numa tal perspectiva, de modo que a análise interna a cada uma de suas instituições deverá estar respaldada pela consideração do fator político.

Na obra de Giovanni Semeraro (1999), *Gramsci e a Sociedade Civil*, o autor tece sobre o conceito original de sociedade civil em Gramsci, a revelar sua densidade política, sendo esta uma espécie de arena da luta de classes, na qual existe uma luta pela hegemonia e por isso ela não é o oposto de Estado, mas, juntamente com a sociedade política, um de seus momentos constitutivos. Semeraro coloca como nem tudo o que é proveniente da sociedade civil pode ser interpretado como “bom” (ela pode ser hegemônica por uma elite em busca apenas dos interesses de sua classe, por exemplo) e nem tudo o que provém do Estado é “mau”. “Somente uma concreta análise histórica da correlação de forças presentes em cada momento pode definir, do ângulo das classes subalternas, a função e as potencialidades positivas ou negativas tanto da sociedade civil como do Estado.” (SEMERARO *apud*

COUTINHO, 2007). Desta maneira, observamos como na obra gramsciana sociedade civil não é um conceito apolítico ou asséptico, pois tem uma dimensão nitidamente política, o que para Carlos Nelson Coutinho, significa que Gramsci “supera dialeticamente os conceitos de seus interlocutores e constrói uma originalíssima noção de ‘sociedade civil’, que aparece como eixo articulador de uma nova teoria política marxista” (*Ibid*).

No Dicionário de Política de Norberto Bobbio encontramos uma espécie de síntese sobre o conceito de acordo com o pensamento dos jusnaturalistas, de Rousseau, Hegel, Marx e uma breve análise sobre este fenômeno atualmente. Sociedade civil na forma mais original, do pensamento jusnaturalista, se define como o oposto de sociedade natural, passando a ser sinônimo de sociedade política, que neste caso significa Estado. De acordo com Alcides Monteiro: “Diferentemente da sociedade tribal, ‘civil’ porque civilizada e organizada segundo a regra da lei (...)” (MONTEIRO, 2002, p. 151). Lock e Kant são clássicos que escreveram sobre a necessidade de o homem sair de seu estado de natureza e entrar em um estado civil, em um corpo que se liga aos demais. Há também de se levar em consideração que a sociedade civil, por si só, distingue-se do conceito de sociedade religiosa. Bobbio coloca que se há uma distinção clara (nesta linha de pensamento) entre sociedade civil e sociedade natural, há uma diferença “interna” entre a primeira e as convenções religiosas, pois tratamos aqui de diferentes tipos de poderes que regem as sociedades. O “viver civil” é defendido por Hobbes de forma tenaz. Nele, encontraríamos as qualidades da razão, paz, segurança, riqueza etc. Rousseau, por sua vez, distingue o “ser civil é ser político” e o “ser civil é ser civilizado”, dessa maneira, podemos dizer que a sociedade civil para Rousseau está ligada a este fator de ser civilizado. O autor não atrela a sociedade civil ao Estado e à política e, para ele, o homem é capaz de gerar um estado de guerra que se aproxima do estado de natureza.

Em contrapartida, no pensamento hegeliano observamos a separação entre família, sociedade civil e Estado. Bobbio denota que sociedade civil não é mais sinônimo de Estado, mas sim um de seus momentos preliminares. Para Hegel, a sociedade civil torna-se Estado quando as partes da sociedade, que se dissolveram com a família, se unem a formar um conjunto orgânico. Todavia, autores mais recentes como Cohen e Arato (1992) já adiantam que a sociedade civil tende a se tornar o centro de uma teoria social e política crítica em sociedades nas quais a economia de mercado vem a emergir consideravelmente, como no caso brasileiro. Enxergar a sociedade a partir de um modelo tripartite, que distingue sociedade civil do Estado e do Mercado, passa a ser uma linha de pensamento desses autores que enxergam a sociedade civil como uma esfera de interação social entre o público e o privado, ligada ao âmbito da família (esfera íntima), à vida associativa, aos movimentos sociais etc.

Dessa forma, nota-se o cuidado em distinguir a sociedade civil das demais esferas e fazer com que ela não venha a ser interpretada, por exemplo, como sinônimo de partidos políticos ou parlamentos. Salientamos ainda que Cohen e Arato não colocam a sociedade civil em oposição ao Mercado e ao Estado, pois, o que os autores propõem é uma mediação entre estas três esferas, na qual a sociedade civil pode exercer influência sobre às demais, uma vez que uma relação antagônica entre si e estas só ocorre quando a mediação entre os três atores fracassa ou quando o Estado e o Mercado findam por excluir as influências de iniciativas das organizações sociais, das discussões públicas que visam à participação etc (COHEN E ARATO, 1992).

Apesar das várias preocupações esboçadas pelos autores que lidam com a noção de sociedade civil e das múltiplas conceituações que tal termo carrega, vale destacar que, como versa Philippe Chaniel (2004), seria um erro idealizar a sociedade civil, mesmo com toda a relevância que o conceito nos traz. Ela não tem plena independência em relação ao Estado, principalmente no presente cenário, no qual atuam os três setores conjuntamente, e também não pode ser apartada da vida política (como já adiantava Gramsci), isto é, da interação. Corroboramos com Chaniel que não podemos estimular a participação de maiorias em associações sem o auxílio do Estado e que a sociedade civil não pode reduzir-se ao slogan de “contra Estado”, pois ela é marcada por fragmentação e descontinuidade e por isso não pode realizar sua missão de “salvar o Estado democrático” sem a ajuda deste. Assim, o Estado deve contribuir especialmente para a democratização da sociedade civil, afrontando os problemas de desigualdade existentes no mundo associativo. Dito em outras palavras, Chaniel observa a importância de uma sociedade civil associativa internacional como uma “guardiã da indivisibilidade dos direitos” e que possa garantir todos os direitos para todos e por todos. (*Ibid*, p. 70).

O conceito de democracia, assim como o de sociedade civil, é bastante difuso. Os termos democracia participativa e participação social tomam cada vez mais espaço nas discussões sobre sociedade civil. Como denota Aécio Matos (2006), uma das principais hipóteses de partida sobre o que é democracia está no fato de que existem condições objetivas como renda, estabilidade econômica, capacidade de mobilização dos movimentos sociais, acesso da população à saúde, educação, dentre outras, que caracterizam um Estado democrático, não obstante, o fato de haver um Estado de direito a organizar as instituições democráticas também é importante, mas não é suficiente para que a democracia se consolide em uma sociedade. De acordo com Matos, a concepção de democracia como “governo do povo” nos leva a falsas interpretações, a exemplo de imaginar que o povo estaria no poder e

as decisões políticas emanariam diretamente desse povo. (MATOS, 2006, p. 185). Existe uma diferença crucial entre democracia direta e democracia representativa. Nas palavras do autor: “A democracia direta, cujas referências à tradição estão na república grega, compreende a autoridade política associada ao exercício direto do poder do povo para tomar decisões nos assuntos de interesse comum” (*Ibid*, p. 185). Assim, a democracia direta não pode ser associada aos modelos atuais de democracia participativa, embora venha sendo marcada nos últimos séculos por permanentes crises e movimentos revolucionários e, como coloca Matos, tais crises se originam não apenas devido ao contexto nos quais esse tipo de democracia tenta se enquadrar, mas também pelos problemas de sua aplicação (insatisfação pública).

Atualmente observamos nos debates sobre democracia, cidadania, solidariedade, participação, capital social, comércio justo<sup>4</sup> etc, uma confusão entre os termos sociedade civil e terceiro setor. O terceiro setor, que é parte da sociedade civil, desempenha atividades a partir da ideia de gestão social para dar conta de suas missões e, como estas são de tipos variados, ele abrange um conjunto de ações, pressões políticas e benfeitorias sociais, que finda por deixá-lo com uma conceituação também difusa. Entretanto, de acordo com Eloísa Cabral (2006), “essa concepção teórica possibilita olhar o TS, como uma realização desta área intermediária do sistema de mistura de proteção social, e não, instrumentalmente, como um limite funcional de características organizacionais” (CABRAL, 2006, p. 210-211). A autora propõe uma conceituação de terceiro setor para além das características habituais que apenas consideram estas organizações como sendo não lucrativas e voluntárias, pois com essa “mistura” dos termos e conceitos, deveríamos antes enxergar o terceiro setor dentro do espaço público, a compor a sociedade civil, pois ele engloba as relações entre o público e o privado ou entre o econômico e o político. Em outras palavras, o que Cabral sugere é a superação de um suposto engano conceitual de imaginar que o terceiro setor pode representar a sociedade civil, pois tratam-se de diferentes considerações. (*Ibid*). Corroboramos com a autora que terceiro setor e sociedade civil não são sinônimos, mas acrescentamos que a primeira está contida na segunda, porém, isso não significa que o terceiro setor não possa representar a sociedade civil em determinadas instâncias, pois, nele, encontram-se condensadas maneiras substanciais de expressão social, ou seja, o terceiro setor pode ser um veículo de disseminação da própria noção de sociedade civil e, algumas vezes, desenvolve o potencial de materialização dos ideais dessa.

---

<sup>4</sup> Sobre comércio justo ver: CARY, Paul. “O comércio justo e a reinscrição da economia: as dimensões políticas do comércio justo”. In: **Revista Estudos de Sociologia**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE. Vol. 10, nº 1 e 2. Recife, 2004.

Da mesma forma, apenas a título de exemplificação da dificuldade terminológica (sobre o que nos referimos), há o problema em diferenciarmos instituições do terceiro setor com movimentos sociais, a ver do contexto em que se empregam. Os movimentos sociais também são instituições não-governamentais fora do aparato formal de Estado, sem fins-lucrativos, autônomas e autogovernadas. (COELHO, 2000, p. 77). Entretanto, o elemento distintivo que seguiremos nessa tese para não confundirmos terceiro setor com movimentos sociais será o de que os movimentos sociais compõem um cenário político diferenciado e, embora as entidades de terceiro setor, as ONGs, estejam inseridas em contextos políticos e que não sejam amorfas a tal cenário, os movimentos sociais são marcados por serem movimentos reivindicatórios os quais tendem a dirigir-se ao Estado pressionando-o e exigindo que o forneça um certo serviço ou um certo bem (*Ibid*, p. 77).

Os limites entre conceitos encenam-se de maneira tal que em grande maioria das ocasiões não sabemos como abordar um tema mediante fenômenos sociais que são, em realidade, mais do que fenômenos do qual se originam diferentes conceitos haja vista a pluralidade e a visibilidade que impõem ao mundo acadêmico. Saber, à guisa de exemplo, que existem múltiplas maneiras de conceber sociedade civil não nos dá, em si, pressupostos alicerçados para que escolhamos uma dentre as várias para entendermos o que é a sociedade civil e trabalharmos a partir de suposto ponto sólido. Pelo contrário, o principal resultado desse esforço de lidar com temas de conceituação difusa reside em elaborarmos tipos ideais, ou tipificações metodológicas, a solidificar nosso objeto de estudo que, justamente por se tratar de um objeto sociológico, já possui intrinsecamente a característica de ser plástico, contextualizável. Entretanto, aqui cabe mais uma questão que, por vida, está contida na parte metodológica dessa tese em alguma medida: a de sabermos sobre que elementos devemos resumir para uma tipificação de conceitos em determinados temas de abordagem.

No nosso caso em especial, até que ponto seria válido realizarmos tal síntese e, sobretudo, diante de quais chaves analíticas? Deveríamos tipificar todos os elementos e expressões que aparecem como ponto fulcral na abordagem da profissionalização das ONGs, a exemplo dos termos autonomia, terceiro setor, ONGs, sociedade civil etc? Dessa vereda, em termos didaticamente binários, temos as opções de realizar ou não tais tipificações. Pensemos: se por um lado as realizamos em todos os grandes temas que cruzam nossa problemática teremos uma posição mais cautelosa da construção lógica que se segue às próximas páginas. De outra mão, se não optamos por tais tipificações, findamos a complexar ainda mais chaves que já são abstrusas em essência, porém, daríamos mais flexibilidade ao estudarmos a realidade de fenômenos que nada mais são do que ‘reais’ em seus campos, por assim dizer,

bourdianos. Nessa encruzilhada consideramos, por exemplo, que um conceito como o de sociedade civil pode ser aproveitado a partir de diversas leituras e correntes do que percebemos como terceiro setor. Esse último já mudaria seu sentido se a perspectiva adotada sobre autonomia fosse X e não Y, e assim sucessivamente. Por tais razões, optamos por tentar enrijecer (ainda que de forma limitada para dar vazão às performances e à heterogeneidade do fenômeno) “apenas” as noções de terceiro setor e ONG para que estas se enlacem com maior pontualidade às construções de sociedade civil, por exemplo, criando aqui uma alternativa tangencial à questão binária em que nos pusemos, entretanto, essas delimitações serão melhores observadas na medida em que expusermos os problemas nos contextos mais específicos de que versamos, como o das ONGs nos cenários português e brasileiro. Ademais, e por ora, após termos realizado um breve apanhado das noções largas do que pode vir a ser sociedade civil, realizaremos o mesmo com a noção de Terceiro Setor.

### **1.1.2. Terceiro Setor e ONGs: Do Que Falamos?**

Ruth Cardoso, ao tentar articular essas mesmas questões às quais nos colocamos sobre “o que é o quê” quando pensamos em sociedade civil, objetivou em artigo “Fortalecimento da sociedade civil” (1997) compilar algumas noções da tendência que à altura da década de 1990 parecia ser o tempo de auge das potencialidades da sociedade civil em um contexto de relações próximas com organizações não lucrativas, não estatais. A autora, que neste ano ocupava a presidência do Conselho da Comunidade Solidária ao mesmo tempo em que se relacionava publicamente com o governo na posição de primeira dama brasileira, disserta como em tal contexto não existiam noções claras do que fosse o terceiro setor, nem mesmo para os atores da cena. Cardoso elabora uma analogia interessante sobre a posição de incógnita do terceiro setor com a de incógnita do terceiro mundo. Se, ao passo dos anos 1950, havia uma distinção pontual entre o que eram Primeiro e o Segundo Mundos, não se sabia ao certo do que tratava-se o Terceiro Mundo, embora fosse elucidado a dependência deste último aos dois primeiros.

Recorremos hoje à expressão Terceiro Setor para distingui-lo do Primeiro, que é o setor público, e do segundo, representado pelas atividades lucrativas. Com essa denominação, queremos também enfatizar o caráter autônomo e inédito desse algo novo que está mudando a sociedade e que se define por não ser nem governo nem empresa, por não querer submeter-se nem à lógica do mercado nem à lógica governamental. (CARDOSO, 1991, p.08).

Ao mesmo tempo em que não podemos dizer que o terceiro setor é Estado ou Mercado, existem controvérsias já percebidas desde a década de 1990 que liga a questão da identidade dessas organizações a seus problemas mais pontuais e práticos de sustentabilidade e, sobretudo, da profissionalização que, embora não seja característica exclusiva do Estado e do Mercado, é notada de maneira cada vez mais expressiva nas ONGs, o que as confere modelos de reelaboração de atividades, bem como no lidar cotidiano com os primeiros dois setores. Essencialmente, embora sejam necessárias e importantes essas categorias de Primeiro, Segundo e Terceiro setores, sabemos que a realidade que os liga os pluraliza, havendo, por exemplo, mais que um terceiro setor, justamente pelas contradições de sua unidade, de sua formação. Pois, falemos em “terceiros setores” só por um instante a pensar que essas instituições formam um campo marcado “por uma irreduzível diversidade de atores e formas de organizações” (*Ibid*, p. 08) ainda depois de 2010. Embora passados mais de 15 anos da escrita do texto de Cardoso, alguns elementos se conservam ao longo do desenvolvimento desse quadro histórico.

Na década de 80 foram as ONGs que, articulando recursos e experiências na base da sociedade, ganharam visibilidade enquanto novos espaços de participação cidadã. Hoje percebemos que o conceito de Terceiro Setor é bem mais abrangente. Inclui o amplo espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem estar social. Compreende também as organizações voltadas para a defesa dos direitos de grupos específicos da população, como as mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, da cultura e do lazer. Engloba as múltiplas experiências de trabalho voluntário, pelas quais cidadãos exprimem sua solidariedade através da doação de tempo, trabalho e talento para causas sociais. (...) (*Ibid*, p. 08).

Se esses elementos, aqui descritos há mais de uma década, ainda são os mesmos que compõem as atividades mais comuns das ONGs e partindo do princípio que, no Brasil, elas já possuem uma larga história desde o fim da ditadura militar, é no mínimo estranho que as ONGs não tenham desaparecido, afinal, se elas surgem para resolver problemas, deveriam desaparecer na medida em que tais problemas fossem resolvidos (se fossem resolvidos). Essa caracterização visionária de terceiro setor, ou melhor, da morte do terceiro setor, contracena menos a cada dia nas instituições, não apenas porque mais e mais ONGs surgem, crescem e morrem a todo instante, mas sim porque seus estados de gerência cada vez mais elaborados e inseridos na lógica dos dois primeiros fazem parte de um universo político e financeiro. Logo,

uma vez que as ONGs atualmente não têm morrido por resolverem os problemas aos quais se propõem (vulnerabilidade infantil, saúde etc), e contracenam na sociedade à luz de diferentes personagens, absorvem problemas dessa sociedade em sua própria função, como a questão da ocupação, do trabalho, pois, passam a ser um modelo de serviço social para além das atividades às quais se lançam, às suas missões propriamente ditas. É possível que seja nesse ponto, do papel de produção imaterial para além de seus objetivos formais, de seus editais, no qual resida a maior complexidade do terceiro setor atualmente. Na Revolução Industrial, estava mais em cheque a então nova operacionalização de mundo, de trabalho, e da relação das pessoas envolvidas em tal sistema com os modos de vida inéditos do que seus produtos produzidos em si. Logo, como reforça Cardoso, a contribuição maior gerada pelo terceiro setor é a busca da experimentação de soluções inovadoras para os problemas aos quais se propõe (*Ibid*, p. 10) mas, acrescentamos, também a execução dos serviços que seriam em tese dever do Estado. Seria para a autora a interação entre diferentes atores (Estado, Mercado, ONGs) a mola propulsora para iniciativas que favorecem camadas mais vulneráveis da sociedade.

Ao dissertar sobre a interação do terceiro setor com o Estado e o Mercado, Jeremy Rifkin (1997) endossa a noção de trabalho nas ONGs, a contextualizar não apenas pelos papéis mais atuais dos três setores citados, mas também, considerando as mudanças no mundo do trabalho, sobretudo do que ele entende como eclosão de uma revolução tecnológica numa sociedade de informação. Da mesma forma que hoje encontramos ONGs altamente profissionalizadas e/ou com um forte impacto no cenário social das quais atuam com um número reduzido de funcionários, o mesmo passa, por exemplo, no setor do Mercado. Como corrobora Antunes (2007) ao que disserta Rifkin, há uma orientação corrente para o surgimento de empresas com poucos funcionários, isto é, atualmente, ter uma firma de forte impacto e com poucos operadores é praticamente sinônimo de sucesso empresarial. Com isso, “(...) o mais provável é que nunca haja um número suficiente de empregos capaz de absorver os milhões de pessoas que saem da agricultura, da manufatura e dos serviços” (RIFKIN, 1997, p. 15). Nesse cenário, não coincidentemente, eleva-se o número de organizações conhecidas como do terceiro setor e a profissionalização destas tende a aumentar paralelamente. Parte da atenção, dos empregos, das ocupações, do trabalho, se volta então para essas instituições e disso geram-se novos problemas sociais como a questão do voluntariado (Até que ponto o voluntariado existe em função apenas de se fazer o bem? Até que ponto o estagiário em ONGs está voltado à missão da organização e não apenas prestando um trabalho barato em troca de experiência profissional que o mercado lhe pede? E assim sucessivamente). “Salários

menores em contraste com aumento na produtividade, mais trabalho temporário, mais trabalho contingente, mais trabalho por contrato; portanto, o que se vê pouco antes do ingresso no terceiro milênio da era moderna é um mundo profundamente dividido” (*Ibid*, p. 16).

Passa-se a repensar o contrato social nas bancadas acadêmicas e políticas e nos moldes em que o crescimento do terceiro setor se dá na medida em que ainda busca identidade (afinal, se a identidade do terceiro setor já fosse naturalizada como a do Estado e do Mercado, não precisaríamos pensar sob qual ângulo o tomamos aqui, sobre o que seja). O terceiro setor tem procurado consciência de sua condição. Sob esse quadro de identificação, tende a criar modelos de gestão cada vez mais elaborados e com um adendo não percebido nos demais setores: a tentativa de equilibrar suas funções sociais ao fomento de capital social no qual opera, da noção forte que traz arraigado a si de comunidade (por isso, muitas vezes uma ONG chega onde o Estado não alcança), o que pode ser percebido como um dos principais pontos de equilíbrio ou diálogo entre os setores. Entretanto, a isso, somamos as questões do “fim do trabalho”, articuladas diretamente a uma análise de relações de trabalho face à hegemonia neoliberal da economia, bem como de políticas por ora conduzidas nos países ocidentais. Como salientam Marques e Alves (orgs) (2010), a inserção profissional é um fenômeno complexo e multidimensional, socialmente construído, o que será discutido mais adiante no capítulo quinto.

A expressão terceiro setor foi utilizada pela primeira vez pelos investigadores estadunidenses Etzioni (1973), Levitt (1973) e Nielson (1975) e Filer Commission (1975) e por europeus a partir da década de 1980, Douglas (1983), Reese (1987), Reichard (1988) e Ronge (1988). (COELHO, 2000, p. 58). Como uma síntese do que tentamos didaticamente expor como terceiro setor, ao que nos referimos, temos as delimitações do termo desenhadas por Rubem César Fernandes (1997) que, em verdade, são já uma compilação das veredas conceituais do autor desde longa dedicação ao tema no Brasil. Para Fernandes, o terceiro setor é uma expressão de linguagem ao passo que as pessoas o reconhecem em discursos no dia-a-dia, ainda que não o delimitem ou que o termo não faça parte de um consenso conceitual. Do ponto de vista histórico, a expressão se confunde com diversas etapas que originaram a noção de terceiro setor hoje em dia: para os estadunidenses, “non profit-organization”, que significa instituições nas quais os bens adquiridos não podem ser distribuídos entre os diretores e associados, assim como o termo “organizações voluntárias”, que tem um sentido complementar à primeira. Já a um exemplo de expressão de origem inglesa temos a “charities”, ligada aqui à caridade e que remonta à memória medieval religiosa e à noção de

doação. Conectada à ideia que contrapõe moderno e humanista à caridade religiosa, há o termo “filantropia”, arraigado a uma cultura anglo-saxã. Outra palavra é “mecenato”, vinculada à Renascença e ao prestígio derivado dos generosos às artes e às ciências. Já da Europa continental, temos as “organizações não-governamentais” (ONGs), nomenclatura oriunda das Nações Unidas, quando organizações não-governamentais não eram, sob nenhuma instância, representativas do governo. Nas décadas de 1960-70 essas instituições cresceram a uma significância de fomentarem o surgimento de diversas ONGs no hemisfério sul. Segundo Fernandes, na América Latina, enquanto tal processo ocorria era mais comum falar em organizações da sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p. 25-27).

Ao passo em que articula tais noções, Fernandes conceitua Terceiro Setor como:

(...) composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (*Ibid*)<sup>5</sup>.

Nessa acepção, o autor propositalmente mistura definições de épocas e contextos diversos, mesmo quando considera que filantropia se contrapõe à caridade e cidadania a mecenato. Segundo ele, são diferenças que ainda importam, porém, estão em processo de mutação ao perderem a dureza da contradição radical e a darem vez a um complexo de oposições e complementaridades (*Ibid*, p. 27), mais próximas do mundo real.

Logo, entendemos que essas diversas maneiras de tratar o terceiro setor são, em si, maneiras também a se pensar as organizações sob uma percepção mais ampla. Ao falarmos em organizações de terceiro setor, antes, falamos de organizações, de um modelo, de um padrão do que sejam organizações para pensarmos em um determinado tipo mais restritamente. Se questionássemos “o que são organizações?”, passearíamos por possibilidades epistemológicas diversas. Muito embora o termo possa designar uma imensidão de coletividades sociais com os mais variados fins, sentimos uma necessidade de “organizar” o que entendemos como essas organizações, isto é, qualificar a questão mais ampla – “o que são?” - de onde imaginamos advir as demais questões e problemáticas.

---

<sup>5</sup> Aqui também está colocado um campo não descrito, o da *advocacy*, que diz respeito à participação popular (que por ora pode ser representada pelas ONGs, que possuem um poder e um *status* para tal) a pressionar o Estado ou mesmo o Mercado na realização de determinadas ações sociais.

Poderíamos deitar aqui uma infinidade de vieses para iniciar a busca por conceitos, o que seria uma tarefa interessante e imprescindível a qualquer propósito investigativo sobre tais. Entretanto, agora seremos menos ambiciosos para que não percamos o foco sobre as organizações de terceiro setor, especificamente.

Se procurarmos por bibliografias mais recentes que tecem sobre o que são as ONGs e o que é o terceiro setor veremos que existe, grosso modo, um *boom* desse tipo de produção bibliográfica entre os anos de 1995 e 2005. Isso ocorre na medida em que na década de 1990 surge notável inquietação acadêmica sobre o novo movimento de extensão das organizações, este, alimentado por contextos históricos específicos como a reestruturação da noção de sociedade civil após o regime militar brasileiro, e é nessa época que se desenrolam as questões sociais e sociológicas mais em voga até então, a exemplo de “As ONGs nascem pra morrer? Por que pessoas se dedicam ao voluntariado? Como se dá a sustentabilidade financeira dessas instituições?” etc. Entrementes, para se perguntar tudo isso nada mais buscado do que se saber sobre o que se falava, sobre o que se perguntava. Não estamos a dizer que hoje não existam produções sobre o que é o terceiro setor, mas ao que muito indica a complexidade das questões que o ronda já passaram de sua delimitação, embora, seja um “consenso” que não há “consenso” sobre o que sejam tais instituições. Do fim da década de 1990 para início dos anos 2000 era comum que as teses acadêmicas sobre o terceiro setor começassem com uma definição do que era o objeto tratado, e aí, a preocupação era mais do que a simples delimitação do objeto de estudo, se concentrava, sobretudo, em apontar para o leitor como o investigador lidava com seu objeto plástico diante de determinados contextos. Se muito necessário à época, hoje é menos, haja vista que o termo já ganhou certa margem identitária nas universidades e nas ruas, uma linguagem comum: já não é o objeto tão estranho, mas ainda é o objeto difícil.

São diversas as denominações dadas a organizações que surgem no seio da sociedade civil, como salienta Coelho. Todavia, como dissemos, ainda que o termo já tenha sido explorado em suas delimitações por diversos autores, ainda nos questionamos sobre quais são as características mais gerais dessas instituições que nos fazem enquadrá-las em um mesmo grupo (COELHO, 2000, p. 57). A terminologia de terceiro setor muito já foi confundida, por exemplo, com o setor terciário, que diz respeito às atividades de serviços, transportes e comunicação. Imaginar também, por exemplo, que tais instituições são diferenciadas por não objetivarem o lucro e por responderem a necessidades coletivas pode causar “erros” de significação sobre o terceiro setor porque algumas organizações possuem um fim coletivo,

porém, sem um fim público<sup>6</sup> (*Ibid*, p. 59), a exemplo de associações de clubes de golfe, voltados a uma elite específica. Em suma, ao tomarmos aqui a contribuição de Coelho, podemos dizer que o terceiro setor é composto de:

(...) organizações que promovem assistência ou serviços para outros e não apenas para seus membros, e que, apesar de o fazerem, não são Estado. (...) serem privadas, o que as difere das instituições governamentais, e sem fins lucrativos, o que as diferencia das empresas inseridas no mercado. (...) Essas organizações são estruturadas; autogovernadas e envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário. (*Ibid*, p. 60-61).

Ao tratarmos das ONGs nos contextos mais específicos de Brasil e Portugal, às páginas subsequentes, passaremos aos pormenores do significado prático dos termos terceiro setor e ONG em contextos concretos de ação, sobre como essas se deram em cada local e como são possíveis diante de tais realidades. Entrementes, antes de transpormos a um dos principais eixos que liga as ONGs, o que são, para suas profissionalizações, como são e como operam (e ao fator da sustentabilidade, do “como é possível”), vale salientar que a forma mais adequada de pensar o significado da expressão ONG é considerá-la como uma categoria construída socialmente (LANDIM, 1998, p. 24). Em outros termos, embora busquemos demonstrar em que aspectos ponderamos as ONGs para o presente trabalho, sabemos que o terceiro setor passa por uma questão identitária mais profunda e esta nos levou justamente a pesquisar em campo situações concretas de trabalho de instituições como essas. Em síntese ao que pretendemos esboçar:

Organização Não-Governamental é expressão que traz a marca da polissemia, movendo-se num campo que se presta a várias apropriações ideológicas ou discursivas, possibilitando usos diversificados por diferentes atores – e, portanto, podendo constituir-se em objeto de polêmica e luta em torno desses usos. Suas conotações e definições sociais podem, portanto, também variar com o tempo. No entanto, apesar da polissemia, da mera definição literal por negação, no contexto brasileiro (e não só) durante as duas últimas décadas o nome tem sido predominantemente usado para designar um conjunto determinado de organizações cuja pré-história remonta ainda aos anos 70 e cuja história foi-se compondo ao longo dos 80. Nas transformações e deslocamentos entre fronteiras de conjuntos variados de organizações da sociedade civil dedicadas à ação social, neste final de década, torna-se razoável pensar que o destino do termo seja incerto. (*Ibid*, p. 25).

---

<sup>6</sup> Fim coletivo porque são associações voluntárias; sem orientação para a esfera pública; que não visam produzir bens públicos (puros ou mistos) etc.

## 1.2. TERCEIRO SETOR NO BRASIL

### 1.2.1. Significações Práticas das ONGs no Brasil

Como já tivemos ocasião de mencionar, não realizaremos uma revisão histórica das ONGs certa vez que essa já foi realizada por diversos autores e de maneiras variadas. Buscamos, por ora, mostrar nesse tópico apenas algumas das características essenciais que delimitam nosso objeto de estudo, o que é, grosso modo, circundar as instituições de que falamos, sob quais aspectos e qual a localização mais geral dessas no Brasil, a partir de uma caracterização legal do termo, o que podemos considerar aqui como uma breve tipologia de fins didáticos e metodológicos.

Para sabermos quais as características mais gerais das ONGs que nos permitem enquadrá-las em um mesmo grupo, começemos pelo ponto de que essas organizações voluntárias desenvolvem fins públicos, princípio que lhes dão o *status* de organizações de utilidade “pública” no País. “Essa característica deve vir sempre casada com outras duas: serem privadas, o que as difere das instituições governamentais; e sem fins lucrativos, o que as diferencia das empresas inseridas no mercado” (COELHO, 2002, p. 60). Entretanto, por vezes, essas caracterizações gerais não chegam à prática das ONGs. Muitas entidades, inclusive, trabalham sem essas noções:

(...) cometemos esse mesmo equívoco na pesquisa para o Banco Mundial/Secretaria do Estado de Educação. Quando todas as entidades que se encaixavam no perfil – sem fins lucrativos e que ofereciam um serviço público para a população carente na área de educação infantil – foram convocadas para um seminário explicativo das intenções de um convênio e da realização de uma pesquisa, poucas responderam prontamente à convocação. E isso aconteceu porque as entidades não se reconhecem como organizações não-governamentais, denominação empregada na carta de convocação. Muitas acharam, inclusive, que foram convidadas por engano. (*Ibid*, p. 65).

Percebemos a partir da fala acima que ainda que partamos do pressuposto de que o campo de pesquisa influencia na delimitação do objeto, não podemos deixar de cercá-lo previamente para poder analisá-lo, pois se não o fazemos, perdemos as bases referenciais que, nitidamente e como parte do processo de investigação, tenderão a ser balançadas e revistas ao longo de um estudo concreto de campo. Logo, utilizamos o termo ONG a partir da delimitação desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em sua pesquisa

sobre o que ele denomina de FASFIL brasileiras (IBGE, 2008). Essa escolha se deu, sobretudo, porque utilizamos, em seguida, os dados descritivos que o IBGE contabilizou acerca das ONGs brasileiras, o que nos permite saber que estamos a falar do mesmo tipo de entidade. Ademais, a definição utilizada pelo IBGE não é aleatória, tampouco criada por si, todavia, fortemente inspirada na *Classification of the Purpose of Non-Profit Institutions Serving Households* – COPNI4 (Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos ao Serviço das Famílias). Essa escolha por parte do IBGE se deu pela validade do recorte diante da Divisão de Estatística das Nações Unidas e pela possibilidade de estudos comparáveis internacionalmente (ainda que necessárias adequações de acordo com o tipo de comparação desejada).

No início da pesquisa, o IBGE contabilizou 601.611 entidades privadas sem fins-lucrativos no País, número que, quando “peneirado” de acordo com o que o Instituto considera como FASFIL (as ONGs de nosso trabalho), cai para 338.162. São aqui consideradas como FASFIL entidades que respondem a cinco preceitos básicos: 1) que sejam institucionalizadas; 2) privadas; 3) que não sejam distribuidoras de lucro; 4) que sejam auto-administradas e; 5) voluntárias (IBGE, 2008, p. 17). Aqui são excluídos partidos políticos; sindicatos, federações e confederações; condomínios; cartórios; entidades de conciliação e arbitragem; comissões de conciliação prévia; bem como conselhos, fundos e consórcios municipais que não atendem ao critério de “privadas” (entendidas essas organizações como pessoas jurídicas de direito público). Pelo mesmo processo de exclusão, saem igualmente do universo das FASFIL os cemitérios e serviços de funerais (*Ibid*, p. 17-20).

Ana Claudia Chaves Teixeira (2003), baseando-se na obra de Landim (1993), tipifica quatro conjuntos do que seriam as ONGs no Brasil. O primeiro diz respeito às organizações de assessoria e apoio, muito do que havia dos movimentos populares que se transformaram em ONGs nas décadas de 1960, 70 e 80 com o apoio da Igreja Católica que, juntamente a essas organizações, difundiu grande parte do discurso e valores dos movimentos populares da época. O segundo conjunto compreende o fim da década de 1980 e começo da década de 1990, altura do surgimento das ONGs ambientalistas, de combate ao HIV, de proteção aos menores abandonados. Segundo Teixeira: “(...) em alguns casos, fica difícil dizer exatamente o que é movimento social e o que é uma ONG, pois muitas ONGs parecem constituir uma parte essencial do movimento social a que estão vinculadas” (TEIXEIRA, 2003, p. 19). No terceiro conjunto, prevalecente à década de 1990, a autora enxerga grupos e fundações empresariais que passam a se declarar como ONGs, gerando uma confusão sobre o termo,

continuada pelo quarto conjunto, que compreende entidades que antes se viam como filantrópicas, a exemplo da imprensa, que também passam a se nomear como ONGs.

Estabelecidos tais padrões gerais sobre de onde partimos na delimitação do objeto de estudo, passamos a analisar casos mais particulares, nomeadamente, no tocante ao aparato legal brasileiro que guia tais organizações, embora consideremos que mesmo que enveredássemos por uma definição legal do termo, não abrigaríamos a realidade como um todo. Assim, utilizaremos o arcabouço jurídico como uma ferramenta de pesquisa que finda por demonstrar diversas nuances dessa realidade, isto é, como uma referência, afinal, como denota Domingos Bernardo Sá, a indefinição jurídica que ainda paira sobre tais entidades é prejudicial ao funcionamento das próprias ONGs (SÁ, 1996, p. 43).

Ao iniciarmos, devemos ter em atenção que ainda em torno de um mesmo problema e sob missões e/ou objetivos semelhantes, existem diferentes tipos de ONGs, com propostas e formas de atuação variadas. Tal heterogeneidade recomenda-nos não colocar todas essas instituições como sendo iguais, mesmo que tenham características em comum, pois isso descaracterizaria o que vem a ser uma ONG. Logo, ao falarmos em uma ONG, precisamos conhecê-la em singular, certa vez que as diferenças entre essas entidades são relevantes a todo e qualquer tipo de estudo sobre esses tipos organizacionais, o que não nos impossibilita detectarmos características que as aproximam e as colocam como pertencentes a um determinado grupo.

A Constituição Federal Brasileira vigente, de 1988, admite, por exemplo, a participação de entidades não-governamentais em “programas de assistência integral à saúde da criança e do adolescente” (art. 227, inciso 1º). Da mesma forma em que prevê a participação dessas organizações na sociedade, as regula:

As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurando o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa. (art. 37, inciso 6º).

Ao entendermos as ONGs como sem fins lucrativos e prestadoras de serviços públicos, as ligamos às noções de institutos, Organizações da Sociedade Civil (OSC), Organizações Sociais (OS), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) etc. Entidades que, juridicamente, tendem a ser encaixadas nos atributos ou de associações ou de fundações. (BARBOSA; OLIVEIRA, 2003, p. 14). De acordo com o Código Civil

Brasileiro: “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (art. 53). Como versam Barbosa e Oliveira, o termo “fins não-econômicos” deve antes ser interpretado como “fins não-lucrativos”. Já no que se refere às fundações, o código civil propõe:

Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Parágrafo único: A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. (art. 62).

Desta forma, para que uma entidade obtenha a personalidade jurídica no País, são necessárias certas providências como registro em cartório, com a apresentação da ata de constituição, dos estatutos sociais, da ata de eleição da diretoria e do conselho fiscal e o requerimento de registro. Da mesma forma, a entidade precisa ter uma sede, cumprir determinados requisitos na elaboração do estatuto, ter um regimento interno etc.

Diante de tais obrigações a serem cumpridas pelas associações e pelas fundações, vale salientar algumas diferenças entre essas. Para a aquisição de personalidade jurídica, uma fundação necessita ter lavratura da escritura de instituição, elaboração de estatuto pelos instituidores, aprovação do estatuto pelo Ministério Público e registro de estatuto e respectivas atas em cartório. Já uma associação, necessita apenas de registro de estatuto e respectivas atas em cartório (*Ibid*, 26). No que se refere à finalidade, para uma fundação esta é permanente (depois de estabelecida pelo instituidor, não pode ser alterada pelos administradores); em uma associação, existe mais flexibilidade neste aspecto, pois essa finalidade pode ser alterada, desde que de acordo com o que prevê o estatuto. Todavia, é no tocante aos patrimônios das instituições em que reside uma das diferenças basilares entre esses dois tipos de entidades, pois as fundações precisam atestar um patrimônio que seja suficiente e compatível com suas finalidades para que sejam constituídas, entretanto, para a criação de uma associação, não é necessário este patrimônio prévio, inicial. Sendo assim, as fundações possuem certas vantagens em relação às associações, como uma maior segurança de que sejam mantidas as finalidades iniciais da entidade proposta pelo instituidor ou mesmo uma credibilidade maior por ter, necessariamente, um controle externo por parte do Ministério Público (*Ibid*, p. 26-27).

O Terceiro Setor no Brasil já empregava cerca de 1,7 milhões de pessoas em 2005 segundo o IBGE (IBGE, 2008). Para tanto, as associações e fundações precisaram se adequar a um sistema trabalhista que inclui contratos de voluntariado, contratos de experiência,

seguimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) etc. As entidades, ainda que não possuam nenhum empregado, precisam cumprir algumas obrigações como apresentar um Formulário de Relação Anual de Informações Sociais (Rais) – que para o caso de entidades sem empregados, essa Rais é negativa. Um dos pontos que chama a atenção sobre o vínculo empregatício no Terceiro Setor no Brasil é a possibilidade de remuneração dos dirigentes das entidades, pois, tradicionalmente, as instituições não tendem a remunerá-los<sup>7</sup>. Porém, como o fato da não remuneração desses pode ocasionar outros problemas, a exemplo de um dirigente que empresta seu nome para que outros executem suas tarefas, ou seja, quando tem-se um dirigente de fato e um de direito, como ressaltam Barbosa e Oliveira (2003), a entidade perde agilidade nas decisões, havendo um “conflito estrutural latente” (*Op. cit.*, p. 45). Outro problema é verificado quando um dirigente não recebe remuneração, mas para se manter fidedigno por prestar outros tipos de serviços remuneráveis à instituição, isto é, são remunerados pelos serviços prestados, mas não pela gestão. Entrementes, como denotam as autoras, este tipo de remuneração não é admitida nos termos da Instrução Normativa nº 113/98 e “dá margem a uma ‘remuneração disfarçada’ ou até mesmo de ‘distribuição disfarçada dos lucros’” (*Ibid.*, 45).

Com relação à remuneração do trabalho voluntário, nota-se que apesar de este ser um tipo de trabalho clássico e tradicional no terceiro setor, ainda pede atenção especial. A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, em seus artigos 2 e 3, prevê como vínculo trabalhista as atividades caracterizadas por pessoalidade, continuidade, subordinação e onerosidade. Todavia, muitas instituições tinham o receio de terem voluntários e que estes pudessem reclamar seus direitos trabalhistas no futuro. Para isso, foi criado o ‘termo de adesão’ do voluntário, documento que estabelece o vínculo entre o esse e a instituição, podendo o primeiro receber ajudas de custo como transporte e alimentação dentre outros auxílios pertinentes ao trabalho que executa e que não tomem a forma de remuneração. Este ‘termo de adesão’ faz com que o voluntariado não soe como uma atividade descompromissada, pois o voluntário deve cumprir horários, ter responsabilidades e competências previstas pelo “termo de adesão” estabelecido.

Bem como as leis trabalhistas reguladas pelo Estado, este último também propõe às ONGs as chamadas imunidades e isenções de impostos, imunidades de contribuições fiscais e incentivos fiscais para doações. Primeiramente, convém diferenciarmos imunidade de isenção fiscal: a imunidade é uma proibição de cobrança, ou seja, o legislador não pode cobrar

---

<sup>7</sup> Para as entidades com o título de Oscips existe uma possibilidade mais nítida, prevista na lei das Oscips nº 9.790/99 de 23 de março de 1999, de remuneração dos dirigentes.

impostos das instituições imunes, desde que estas cumpram as exigências prescritas na Constituição. Nas isenções fiscais brasileiras não existe esta proibição de cobrança, todavia, mesmo o Estado podendo tributar, não o faz devido ao caráter filantrópico da entidade. Diferentemente das imunidades, as isenções não são regidas pela Constituição Federal, mas sim por lei ordinária. Além dos impostos, os tributos podem se apresentar nas formas de contribuições ou taxas, porém, se os impostos e as contribuições fiscais podem ser encobertas por imunidade, as taxas não. Entretanto, as entidades podem pleitear isenções ou reduções para determinadas taxas. A Constituição imuniza os impostos de instituições de educação e assistência social, bem como imuniza de contribuição social as entidades beneficentes de assistência social: “São isentas<sup>8</sup> de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistências social que atendam às exigências estabelecidas em lei” (Constituição Federal, art. 195, inciso 7º).

Para usufruírem da imunidade de impostos, que é um direito constitucional, as entidades precisam cumprir as exigências da Lei Complementar – Código Tributário Nacional, em seu art. 14, como não distribuírem a renda e nem parcela desta; utilizarem os recursos que obtiverem no País e para os fins da entidade; manterem suas receitas e despesas expressas em documentos que assegurem exatidão da forma como foi gasto o dinheiro etc.

De acordo com a Instrução Normativa nº 113/98,

Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento de seus objetivos sociais.  
(Instrução Normativa *apud* BARBOSA e OLIVEIRA, 2003, p. 55).

Faz-se notar que apesar de o texto se referir à proibição do superávit, em verdade, sua proposta é a não utilização deste para fins que não sejam os da entidade, ou seja, o ganho material/financeiro pode existir dentro da instituição, desde que seja destinado aos propósitos da organização. Também são permitidas às instituições a venda de mercadorias para aumentar suas rendas, ou mesmo a prestação de serviços. Todavia, tais atividades precisam ser prescritas nos estatutos das ONGs para que fiquem explícitas as finalidades dessas rendas e essas vendas de mercadorias ou prestação de serviços não podem apresentar-se como uma concorrência desleal ao Mercado, que não usufrui de imunidade de impostos (BARBOSA e

---

<sup>8</sup> Em verdade, o texto da Constituição Federal utiliza o termo ‘isenta’ em vez de ‘imune’, o que não afeta sua legitimidade jurídica como já manifestada pelo Supremo Tribunal Federal, isto é, onde encontra-se ‘isenta’, pode-se ler ‘imune’.

OLIVEIRA, 2003, p. 57). No entanto, apesar da imunidade de impostos ser direito assegurado pela Constituição e pelo Código Tributário Nacional, na prática, muitas dessas instituições, sobretudo as que possuem menos acesso às noções de profissionalização institucional de que trataremos adiante, passam por uma série de exigências que dificultam o acesso ao benefício, muitas dessas inconstitucionais (*Ibid*, 54).

No que se refere às contribuições sociais, estas são cobranças feitas pelo Estado nas quais as verbas arrecadadas destinam-se à seguridade social. Além da extinta CPMF<sup>9</sup>, que era uma contribuição destinada à saúde pública, existem outros tipos de contribuições das quais as entidades podem se imunizar: 1. a “quota patronal”, uma contribuição à previdência social; 2. a contribuição incidente sobre o lucro líquido das empresas (CSL); 3. o Confins, que é a contribuição ao Fundo de Investimento Social, incidente em aluguéis, venda de mercadorias etc. Ainda existem os incentivos fiscais para doações, isto é, pessoas físicas e pessoas jurídicas recebem tais benefícios do Estado para que façam doações a fundos da criança e do adolescente, a atividades culturais, a projetos de educação, dentre outros, embora, segundo Oliveira, a legislação de imposto de renda atual não estimule suficientemente tais doações (*Ibid*: 93). Vale salientar que as ONGs também podem recorrer ao Estado com pedidos de auxílios e subvenções, que são recursos públicos a serem utilizados pelas entidades. As subvenções são destinadas a cobrir despesas de custeio, já os auxílios destinam-se a reformas, compras de equipamentos necessários ao funcionamento da entidade etc.

Ainda no tocante à relação das ONGs com o Estado, as instituições podem estabelecer convênios, contratos ou parcerias com o poder público a fim de formalizarem suas relações com o primeiro setor. Contudo, existem diferenças práticas entre estes termos. Os convênios podem ser usados para estabelecer um acordo entre as entidades e o Estado - poderes públicos municipal, estadual ou federal. A diferença mais destacável dos convênios em relação aos contratos é que, nos convênios, as partes convenientes possuem interesses em comum e não opostos, já nos casos de contratos, as partes apresentam interesses “opostos” e é justamente tal documento que assegurará os direitos das partes envolvidas (*Ibid*, 130)<sup>10</sup>. Para os casos de contrato, a Constituição prevê que seja feita licitação entre as entidades para que o poder público tenha melhores condições de escolher as propostas de acordos que considere mais

---

<sup>9</sup> CPMF (sigla): Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira.

<sup>10</sup> Em outros termos, os convênios são montados por duas ou mais partes para a realização de algo comum, de interesse dessas partes. Já nos contratos, as duas partes, ainda que objetivem um bem público comum, estão em um processo de assegurar seus direitos e deveres, já que os objetivos mais imediatos de cada uma podem ser diferentes.

viáveis e para que seja garantida a transparência na escolha das entidades<sup>11</sup>: “Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegura igualdade de condições a todos os concorrentes (...)” (Constituição Federal, art. 37). Contudo, em muitos casos nos quais deveriam ser utilizados contratos, são estabelecidos convênios para que as organizações não passem pelo processo de licitação, o que dificulta a identificação do tipo de relação estabelecida entre as partes. Porém, quando uma entidade firma um convênio com o Estado, o dinheiro que dele recebe permanece como dinheiro público, sendo necessária sua apresentação ao Tribunal de Contas, o que não ocorre com o contrato, pois, nesse caso, o dinheiro recebido passa a constar como sendo da entidade que o recebeu e será prestado contas apenas enquanto tal. Além dos convênios e contratos, existem os termos de parceria. Estes últimos são restritos às instituições que possuem a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) e para que seja estabelecido o termo de parceria é preciso que o órgão público interessado publique edital de concurso de projetos para que as Oscips interessadas concorram entre si. Em verdade, o fato de haver concurso, e não licitação, para os termos de parceria, não é previsto em lei, mas sim pelo Decreto nº 3.100, art. 23. (*Ibid*, 139). Com isso, imagina-se que as entidades já foram pré-qualificadas por obterem o título de Oscip.

Ao tecermos sobre os termos de parceria, findamos por levantar outros questionamentos sobre as vantagens de uma instituição ter qualificações como a de Oscip, por exemplo. A Lei das Oscips, nº 9.790, de 1999, estabelece quais tipos de entidades podem se submeter a tal qualificação. Isto se faz necessário na medida em que apesar de serem amplas as áreas de atuação das Oscips, pode-se a partir daí dizer o que não são Oscips, como sindicatos, partidos políticos, organizações religiosas ou planos de saúde, por exemplo. Dessa maneira, a lei pretende estabelecer com mais clareza o terreno do Terceiro Setor.

Para entidades qualificadas como Oscips, existe a possibilidade de se instituir remuneração aos dirigentes, desde que estando de acordo com o valor de pagamento de mercado, algo como visto até então, inoperante para as entidades de uma forma geral. Com isso, o título de Oscip vem a contribuir com a diminuição de problemas já mencionados, como organizações nas quais existem diretores afastados da instituição (onde outros membros executam de fato o papel de diretoria) ou diretores que prestam outros tipos de serviços remuneráveis à instituição.

---

<sup>11</sup> Assim como em tantos outros setores tratados pelo Direito, no universo das ONGs também existem “brechas de lei”, leis e resoluções que se contradizem e que dificultam a visualização legal do Terceiro Setor

Embora na lei de Oscips a única vantagem da qualificação seja a de que essas organizações podem selar termos de parceria com o Governo Federal, com as adaptações da Lei e com as Medidas Provisórias, hoje, além da remuneração de dirigentes, é possível que essas instituições recebam doações de mercadorias apreendidas pela Receita Federal e bens móveis da União. Mesmo assim, para entidades que já possuíam outros títulos pode não ser interessante a qualificação de Oscip, pois a lei permitiu acumulação das titulações antigas com as de Oscip por um prazo de dois anos a contar do lançamento da Lei<sup>12</sup>, após isso, as entidades que já tinham títulos anteriores precisaram optar pela qualificação de Oscip ou pelas antigas titulações, o que muitas vezes convinha para a instituição permanecer com as antigas que já garantiam vantagens fiscais, além da credibilidade que títulos tradicionais podem trazer, a exemplo do Certificado de Fins Filantrópicos do Governo Federal. Todavia, o título de Oscip passou a ser uma grande vantagem para entidades recém-criadas, por trazer um reconhecimento formal de ONG, além de ser uma titulação que confere credibilidade à entidade contemplada.

Como mencionado, além do título de Oscip, as organizações podem ser declaradas como de Utilidade Pública, ter o Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) ou possuir o Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos. No caso da qualificação de Utilidade Pública, as principais vantagens para a instituição estão na possibilidade de oferecer dedução fiscal no imposto de renda, em doações de pessoas jurídicas; no acesso a auxílios e subvenções da União Federal e suas autarquias e na possibilidade de realizar sorteios - autorizados pelo Ministério da Justiça. (SZAZI, 2001, p. 91). O Registro no Conselho Nacional de Assistência Social, por sua vez, pode ser concedido a instituições recém-criadas, com menos de um ano de existência legal e traz como vantagens às instituições a possibilidade de acesso aos recursos públicos por meio de convênios ou subvenções com o CNAS e fundos (*Ibid*, p. 93). Já o Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos exige que a entidade declare que existe legalmente no País por mais de três anos e em pleno funcionamento; que a ONG esteja inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município onde está localizada sua sede, bem como, se houver, no Conselho Estadual, e que a entidade já esteja cadastrada no CNAS. De acordo com Szazi, a principal vantagem dessa qualificação é: “a possibilidade de isenção do recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária incidente sobre a folha de pagamento da entidade, a qual dependerá de procedimento específico no posto local do INSS” (*Ibid*, p. 96). Além dessas qualificações

---

<sup>12</sup> Este prazo foi posteriormente estendido até o ano de 2004, na tentativa de fazer com que mais entidades se cadastrassem como Oscips.

apontadas, existe a de Organização Social (OS), apoiada na Lei nº 9637, de 1998, que qualifica pessoas jurídicas de direito privado que atuam nas áreas de ensino, preservação do meio ambiente, cultura, saúde etc. Isto é, as OSs firmam contratos de gestão com o poder público para desenvolverem suas atividades.

Em termos práticos, o recorte jurídico que envolve as organizações, todavia, não as isola de uma confusão de significados, nomeadamente ao tentar-se estabelecer o que são ONGs, necessidade que muito se deve à própria característica plural dessas organizações. Se não consideramos a heterogeneidade do Setor, findamos por exacerbar a generalidade com que tem sido encarada as ONGs. Como observado por Alvarez, as várias instituições assim conhecidas possuem origens políticas e trajetórias organizacionais diferentes entre si e enxergam o papel das associações civis de formas também distintas, além de possuírem diversos projetos políticos para a democracia e, muitas vezes, antagônicos (ALVAREZ, 2003, p. 13).

### **1.2.2. Retrato das Fundações Privadas e Associações sem Fins-Lucrativos**

Dentro dessa preocupação com as dimensões que tomam nosso objeto de estudo, utilizamos dados secundários para mapearmos as ONGs no Brasil em alguns aspectos que, embora não sejam foco exclusivo ao objetivo do presente trabalho, se fazem necessários e nos auxiliam a perspectivar o terceiro setor em uma lupa macro, nacional e quantitativa, antes de considerarmos suas especificidades em um plano mais qualitativo e estreito. Para tanto, recorreremos à pesquisa “As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil”, publicada em 2008 (com dados coletados em 2005) e que registrou cerca de 602<sup>13</sup> mil entidades privadas sem fins-lucrativos no Brasil segundo o cadastro central de empresas, levando-se em consideração entidades diversas, como as que não se encaixam no perfil de ONGs, de acordo com nosso trabalho. Ao analisar apenas as que considera como FASFIL, chega a um número de 338,2<sup>14</sup> mil fundações e associações, que representavam cerca de 5,6%

---

<sup>13</sup> Na mesma pesquisa realizada pelo IBGE com dados referentes ao ano de 2002, foram encontradas cerca de 500 mil entidades. Nota-se então um salto substancial entre as duas pesquisas em um intervalo de apenas 3 anos (2002 para 2005), quando aparecem aos dados mais de 100 mil organizações no Brasil. O aumento, em termos percentuais, é de cerca de 17%. Nota-se que essa comparação entre os dados das duas pesquisas só nos é possível porque o IBGE se utilizou da mesma metodologia nas duas, justamente, para eventuais comparações – estudo de painel.

<sup>14</sup> Em 2002, contabilizou-se no País 276 mil FASFIL. Ou seja, surgem então 62 mil ONGs (FASFIL) no intervalo de 3 anos, o que representa um aumento substancial de cerca de 18%. Salienta-se que a pesquisa verifica uma concentração do surgimento dessas organizações entre os anos 2001 e 2002.

do total de instituições privadas lucrativas, privadas não-lucrativas e públicas do Brasil. De acordo com a pesquisa, 42,4% dessas associações e fundações estão localizadas no Sudeste, onde há um equilíbrio entre a quantidade de entidades e o tamanho populacional. A região Nordeste, que detém cerca de 27% da população brasileira, possui 23,7% das instituições. É na região sul do País onde há a maior concentração de organizações haja vista o tamanho da população sulista, que é de 14,6% e possui 22,7% das entidades. Por outro lado, a região norte é onde verifica-se maior desproporção dessa lógica de equilíbrio populacional *versus* quantidade de organizações, uma vez que conta com cerca de 8% da população nacional e com apenas 4,8% de entidades. A pesquisa ratifica ainda que essas organizações são relativamente novas: maioria fundada na década de 1990, sendo 41,5% dessas, recentes, ONGs voltadas à promoção do desenvolvimento e defesa de direitos e interesses dos cidadão, a incluir-se aí, igualmente, as associações patronais e profissionais. (IBGE, 2008, p. 24). As nascidas antes de 1980 correspondem a apenas 13,1% das pesquisadas, o que indica, de acordo com o relatório, um ritmo de diminuição do nascimento de entidades da época haja vista os problemas que essas têm de sustentabilidade:

As instituições mais antigas, criadas até 1980, correspondem a apenas 13,1% do total das FASFIL, o que indica, por um lado, *uma menor organização da sociedade civil*<sup>15</sup> e, por outro, uma dificuldade de manutenção das organizações sem fins lucrativos ao longo dos anos. Vale mencionar que 81,0% dessas instituições se localizam nas Regiões Sudeste e Sul do País. (*Ibid*, p. 25) (grifos nossos).

Entrementes, salientamos que embora seja uma observação pertinente por parte dos redatores da investigação e que sancione a tendência do que a literatura sobre o terceiro setor indica (o problema da sustentabilidade, o que gera um dos braços de nosso problema de pesquisa mais amplo sobre a profissionalização), não encontramos no relatório dados suficientes para dizer que elas fecharam pelos motivos citados acima, tampouco que elas tenham fechado, porque não localizamos o número exato de instituições existente antes de 1980 para comparar com o número de instituições nascidas antes de 1980 e que ainda estão em funcionamento.

---

<sup>15</sup> Sobre o texto do relatório que denota que a extinção de entidades mais antigas é resultado de uma “menor organização da sociedade civil”, respondemos que se trata de uma visão reduzida sobre a expansão do terceiro setor atualmente e, sobretudo, presa à perspectiva de que ONGs ligadas a movimentos sociais são apenas as antigas porque oriundas de dadas circunstâncias históricas. Porém, lembremos que a sociedade civil não desfalece na medida em que o terceiro setor transforma-se, pois, lembrando, o terceiro setor é aqui considerado como parte dessa sociedade civil ampla, bem como pode representar em termos práticos as mudanças desse quadro mais geral.

Sobre as áreas específicas de atuação das FASFIL, nota-se que a presença religiosa na formação das entidades é relevante, haja vista que um quarto das entidades apresenta ligação ao tema. Todavia, considera-se o problema de muitas instituições não serem à religião relacionadas porque, embora amparadas por ideologias católicas, protestantes ou afro-brasileiras, por exemplo, não são assim denominadas em suas missões, o que gerou um problema de catalogação aos pesquisadores do IBGE (como categorizar pesos religiosos no proposto modelo de pesquisa?). Outro ponto é que, ainda as ONGs detectadas pelo IBGE como notadamente relacionadas à religião, não se expressa na pesquisa quais as religiões, o que não poderíamos, haja vista os diferentes formatos de sincretismo brasileiro, saber se há uma proporção correlata entre as representações religiosas no País e essas manifestações no ambiente do Terceiro Setor.

Nesse quadro de localização das ONGs no Brasil, observa-se que as mudanças circundantes ao desenvolvimento das entidades estão ligadas à data de fundação das organizações (*Ibid*, p. 29), sobretudo, acrescentamos, porque nascidas em contextos de oportunidades, visões e modelos de gerências diversos. Nas mais antigas, isto é, criadas antes de 1980, predominam-se instituições com vertentes religiosas<sup>16</sup>, da área de cultura e recreação e de assistência social. Em 2005, todavia, tal representação altera-se, decaindo o número de instituições nascidas de vertentes religiosas, a crescer o número de ONGs de defesa de direitos dos cidadãos que à altura já representava mais de 40% do total de instituições brasileiras. (*Ibid*).

Sobre a empregabilidade no Setor, as FASFIL investigadas dirigem, formalmente, por CLT, 1.7 milhão de pessoas. À guisa de comparação, isto significaria cerca de 22% do total de empregos públicos do País (*Ibid*, p. 33), a considerar que os empregos públicos são formalizados, registrados como tais, e os 22% do qual falamos são apenas parte do universo do Terceiro Setor, posto que todo o voluntariado não inclui-se nessa categoria de trabalhadores assalariados. Desses empregos formais, 57.1% localizam no Sudeste. Só o Estado de São Paulo concentra 553,7 mil trabalhadores assalariados em ONGs (ou seja, 34.4% dos assalariados aí estão). Nota-se que esses números não acompanham o desenvolvimento nacional de empregos, que concentra cerca de 22% dos empregos no Estado de São Paulo, e não um número superior a 34, como visto no universo do trabalho formal em ONGs. (*Ibid*). Se, por um lado, consideramos a concentração desses empregos por região, por

---

<sup>16</sup> No período do regime militar, por exemplo, militantes de partidos políticos e movimentos sociais se abrigavam em instituições religiosas, onde faziam seus trabalhos com perfis semelhantes aos que hoje são desenvolvidos pelas ONGs.

outro, percebemos que ela também ocorre consoante às áreas de atuação das entidades. Um exemplo a corroborar com esse achado é que o setor de educação e pesquisa das ONGs, que representa apenas 5,9% das entidades brasileiras analisadas, emprega 29,8% dos trabalhadores formais do terceiro setor no País. (*Ibid*).

De acordo com a interpretação dos dados encontrados, realizada pelo próprio instituto de pesquisa (que nos disponibiliza na publicação as tabelas originais de onde partem suas assertivas), a preocupação em torno da empregabilidade formalizada do terceiro setor é um *link* para desenharmos o porte das organizações. Digamos, essa é a referência maior encontrada por seus investigadores para articular sobre o porte das instituições. Não dizemos que o IBGE principia de um ponto descuidado, todavia, antes, que ele impulsiona-se de preocupações que não são as nossas, usualmente, à presente tese. O que para nós figura como uma variável (a empregabilidade), ao IBGE consta como “a variável” explicativa mais forte ilustrando o porte das instituições. Essa mudança de percepção ocorre, sobretudo, porque entendemos o porte da instituição altamente imbricado à complexidade da profissionalização institucional das entidades<sup>17</sup>. Considerando isso, temos que:

Os dados da Tabela 14 sinalizam uma média de 5,1 pessoas ocupadas assalariadas por entidade no ano 2005. No entanto, a média não revela as diferenças significativas no porte das entidades por região e por área de atuação. Enquanto, por exemplo, os *Hospitais* contam com uma média de 174,1 trabalhadores, nas entidades que compõem do grupo *Religião* e nas do grupo de *Desenvolvimento e defesa de direitos* a média se restringe a 1,4 trabalhador por entidade. Por Grande Região, a média de trabalhadores assalariados nas FASFIL do Sudeste (6,8) é maior que o dobro da verificada no Nordeste (2,9). (*Ibid*, p. 37)

Um dos pressupostos que sustenta a imagem de que o Brasil é composto, em maioria, de ONGs de pequeno porte é que 79,5% das entidades do País não possuem nenhum empregado formalizado. Esse elevado percentual acentua-se quando olhamos para as Regiões Nordeste e Norte exclusivamente, chegando a 87,9% e 84,4%, respectivamente. Supõe-se, conseqüentemente, que são o voluntariado e o trabalho informal que esteiam a maioria das entidades brasileiras, especialmente, das duas regiões citadas.

A predominância das pequenas instituições pode ser ilustrada com outras informações: enquanto mais de 307,2 mil entidades têm menos de cinco pessoas ocupadas assalariadas (90,8%), no outro extremo,

---

<sup>17</sup> No capítulo 5 buscamos diferenciar, aproximar e tencionar as noções de porte das ONGs e complexidade da profissionalização institucional dessas.

com mais de cem empregados, existiam menos de três mil entidades (0,9%) do total das FASFIL que ocupavam mais de um milhão de trabalhadores (1.1 milhão de pessoas ocupadas assalariadas). (*Ibid*, p. 39).

A investigação demonstra ainda que não apenas a região diz respeito ao desequilíbrio de entidades sobre o número de assalariados que possuem, mas também que o tempo de surgimento dessas instituições soa como uma variável imprescindível na descrição de tal cenário, a ter em conta que se isolamos o pequeno grupo de 2.932 instituições, que constam com mais de 100 assalariados cada uma, temos que 58,6% delas surgiram antes de 1980 (*Ibid*, p. 39), ou seja, são as ONGs antigas que carregam as estruturas de maior porte, de acordo com as considerações do IBGE sobre o porte das instituições, como mencionamos.

Os salários provenientes do terceiro setor movimentaram cerca de 24,3 bilhões de reais brasileiros no ano de 2005<sup>18</sup>. Todavia, mais uma vez consideramos as diferenças entre as regiões analisadas e vemos que a média de salários da região Nordeste, 2,7 salários mínimos locais, é inferior à média nacional, de 3,8 salários mínimos<sup>19</sup>.

Ainda no que diz respeito ao porte das instituições para o IBGE, em alguns setores, nomeadamente os de ‘assistência social’ e ‘cultura e recreação’, seus portes vêm decrescendo desde 1996. A isso, os dados não respondem, por si, quais os impactos que essa queda numérica (de funcionários por organização) causa no terceiro setor, tampouco sobre sua implicação na qualidade dos serviços prestados e na abrangência de tais serviços. Igualmente, esses dados não respondem sobre como tem sido (ou não) a substituição do quadro operativo funcional de assalariados por voluntários ou por trabalhadores informais, ou mesmo não possuem subsídios para considerar a possibilidade de que um suposto aumento da complexidade da profissionalização institucional dessas organizações leva a um número menor de pessoas a desempenhar trabalhos que antes precisariam ser geridos por uma mão de obra mais extensa (não apenas porque os dados apresentados e reproduzidos por nós até então são de uma estatística descritiva, mas também porque fazem uma ponte demasiadamente estreita entre o porte da instituição e o número de funcionários que possui, ponte esta que buscaremos complexar adiante).

---

<sup>18</sup> Cerca de 8,2 bilhões de euros ao câmbio médio daquele ano.

<sup>19</sup> Observamos que essa diferença de média salarial não é apenas dada no terceiro setor, mas também no setor público, que tem média salarial no País de 3,7 salários mínimos e, no Nordeste, de apenas 2,7 salários. (*Ibid*, p. 43). Consideremos, igualmente, que essas diferenças estruturais fazem parte de um modelo econômico/financeiro mais amplo, pois, a baixa de salários estimula um custo de vida menos pesado o que, embora não justifique as disparidades numéricas encontradas, nos faz tomar em conta que não podemos comparar, por exemplo, o custo de vida de uma cidade como São Paulo-SP ao custo de vida de uma cidade como João Pessoa-PB.

À guisa de síntese, os dados recolhidos pelo IBGE, desde a década de 1990 até a publicação de 2008, mostram que as FASFIL tiveram um crescimento de 215,1% de 1996 a 2005, dado que as coloca como o setor que mais cresceu no Brasil nos últimos anos, em medidas proporcionais<sup>20</sup>. Embora sensível crescimento, o “boom” das ONGs aparece bem datado nas pesquisas, sendo este da década de 1990. Não estamos a dizer que não há crescimento significativo do número de entidades entre as pesquisas dos anos 2002 a 2005, mas esse crescimento, da ordem de 22,6% (*Ibid*, p. 46), fica mais tímido mediante os dados da década de 1990. Isto não nos parece estranho a considerar que o “boom” da década de 1990 teve contextos locais e globais característicos, a exemplo da dimensão tomada pela ECO92; da disseminação de informações sobre as agências de cooperação internacional; das Reformas Administrativas no País; da criação de entidades ligadas a preocupações de gênero ou ambientais e que atuavam não apenas ligadas a movimentos sociais; da possibilidade de diferenciação entre os múltiplos tipos de ONGs etc; o que gera mais visibilidade ao setor, que cria elementos que estimulam um ciclo de crescimento. Contudo notemos que, as próprias limitações (e aqui também falemos de certa saturação desse “boom”) do setor auxiliam a baixa sequencial de crescimento, sobretudo, quando muitas organizações não atingem as condições necessárias para manutenção e findam por ser exemplos de reelaboração de ideias no universo das ONGs. Salientamos que essas características não são as únicas que mexem no gráfico de queda numérica do surgimento das ONGs, primeiro, porque ainda que esse número tenha sido reduzido a partir dos dados de 2002, ele ainda é positivo, aponta um crescimento substancial e, segundo, porque as proposições esboçadas aqui não são de um todo explicativas a esta superfície de investigação quantitativa do IBGE, pois não teríamos subsídios para dizer quais variáveis se sustentariam nesses modelos da investigação do Instituto numa suposta análise de regressão múltipla, a um plano inferencial quantitativo com esses dados. Logo, apenas ponderamos aqui as pistas mais demarcadas pela literatura publicada sobre o terceiro setor da década de 1990 (LANDIM (1993), FERNANDES (1997), IOSCHPE (1997) etc).

Essa pesquisa “As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil”, que utilizamos como um referencial de ordem explicativo, deu-nos um ponto sólido para falarmos de um recorte espacial de ONGs no Brasil, e/ou a chegarmos aos planos mais específicos das organizações no Nordeste. Faz-nos também questionar os próprios formatos das pesquisas sobre as ONGs do País, sobretudo, as mais amplas e que funcionam como base

---

<sup>20</sup> Por outro lado, nota-se também um crescimento substancial do grupo de entidades que se considera dentro do terceiro setor (mas que não foi assim contabilizado pelo IBGE como FASFIL, haja vista a tipologia usada na metodologia de trabalho do Instituto), sendo este crescimento na ordem de 152,2% no período de 1996 a 2005 devido, nomeadamente, aos trabalhos de sindicatos e partidos políticos.

para outras investigações que são publicadas periodicamente no setor e que têm seus resultados utilizados a um alcance, principalmente, de ONGs que aí vêem um retrato de si, por onde podem operar a partir de tais dados. Todavia, o que nos fez tomar por base essa pesquisa do IBGE não foi apenas o fato de ser a mais completa, ou do grande Instituto investigativo nacional, mas também pelos mecanismos de métodos e técnicas que orientou o estudo.

Aqui nos colocamos no dilema da utilização de dados secundários, haja vista que não fizemos parte do processo de decisões metodológicas adotado pelo Instituto, das perguntas e impasses que deram fôlego à pesquisa quantitativa operada de uma maneira e não de outra. O IBGE (e também a Abong e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, parceiras do IBGE no trabalho) foi cuidadoso em exibir no relatório alguns dos problemas operativos da investigação como, por exemplo, que de uma lista de 25.643 entidades, 13.157 possuíam telefones incorretos/inválidos (*Ibid*, p. 17). Mais que um problema operacional comum a equipes de pesquisas em larga escala, isso nos resulta, por exemplo, que tal dificuldade tende a se relacionar com o elevado número de entidades de pequeno porte no Brasil, ainda tendo em vista que para o IBGE pequeno porte é quase sinônimo de número de funcionários por CLT contratados. Se calhar, levantaríamos como hipótese para outros trabalhos que muitos desses números telefônicos não correspondiam às suas instituições porque muitas ONGs “morrem” mesmo antes de nascer, por todos os problemas de sustentabilidade sobre o qual versaremos pelas próximas laudas.

Como disserta Giddens em “As consequências da modernidade” (1991), ao tratar dos sistemas peritos e das fichas simbólicas como mecanismos de desencalhe da modernidade, a confiança é o cimento que mantém as sociedades modernas unidas, isto é, a confiança é a chave entre os sistemas peritos e, aqui, o pesquisador(a). Entretanto, não contrariando a lógica giddensiana, tampouco a discordar que quando entramos em um elevador sem saber ao certo como aquela máquina mecanicamente funciona, damos um “salto de fé”, confiamos no sistema perito que lhe credita elementos para nosso ato. Ao fim e ao cabo, tendemos a tomar esses resultados como realidades duras, embora tenhamos a consciência da necessidade de flexibilização diante dos dados, das possibilidades múltiplas que estes nos permitem enxergar ao avançarmos posteriormente numa análise qualitativa com casos específicos de que teremos ocasião de discorrer adiante. Essa confiança no sistema perito (a pesquisa do IBGE) nos vem desde um *background* de vivência em um País em que o IBGE é responsável pelo censo nacional, a maneira como conduz tais pesquisas censitárias ou até mesmo pelos tipos de parceria que o Instituto estabelece. Conquanto alongada a demonstração que buscamos fazer

sobre a utilização dessas fontes secundárias, ela tem uma intenção ulterior: a quem interessa essa pesquisa do IBGE, sobretudo, a ponto de se tornar parceira no grande mapeamento nacional? À Associação Brasileira de ONGs<sup>21</sup>. A Abong possui atualmente uma espécie de marca pela qual zela a partir de estratégias de locomoção dentro do terceiro setor brasileiro, conferindo às ONGs a ela associadas reconhecimento dentro de uma rede de cooperação (e/ou competição). Convém então pensarmos um pouco sobre o que significa a Abong nesse cenário.

### **1.2.3. A Associação Brasileira de ONGs**

Organizações Não-Governamentais não formam um corpo único e homogêneo de instituições, pelo contrário, constroem um cenário cada vez mais heterogêneo e disperso, a nos colocar questões sobre porque existem diferentes tipos de ONGs e/ou com diferentes tipos de profissionalização. No Brasil, um dos elementos distintivos no universo das ONGs é se uma entidade faz ou não parte da Associação Brasileira de ONGs – Abong. E por quê? O que faz a Abong ser fator relevante nesse universo?

The foundation of ABONG was an attempt by NGOs in differentiating themselves from other institutions whose history, actions, and ideological orientations were not characterized by the same history of a critical attitude toward the state. This event constituted a landmark in the construction of a specific identity for those groups that initiated their activities in the course of democratization and that in the 1990s gained centrality in the political arena. Later, other younger organizations, sharing the same principles that inspired the 'historical' NGOs, joined ABONG. (MEDEIROS, 2007a, p. 81-82)

A Abong foi fundada em 1991 e agrega atualmente uma rede composta por cerca de 270 instituições com as mais variadas missões e objetivos. Na esfera pública, articula-se nas áreas de direitos humanos, políticas públicas, agrárias e agrícolas, urbanas, de desenvolvimento regional, igualdade racial, gênero, meio ambiente, dentre outras. (ABONG, 2011). Interessante a se tomar em atenção é que algumas ONGs, sobretudo as que teremos ocasião de problematizar adiante como entidades que possuem um modelo de

---

<sup>21</sup> Ao GIFE igualmente, bem como a um número incalculável de pesquisadores, instituições etc. Todavia, por ora não iremos problematizar o GIFE haja vista o ponto maior que nos interessa sobre a Abong e sua atuação específica de articulação em rede de organizações do terceiro setor.

profissionalização institucional menos complexo, não fazem parte da Abong<sup>22</sup>, tampouco a conhecem ou percebem os trâmites formais necessários para inserirem-se na rede. Todavia, isso não indica, sob nenhum aspecto, que possamos fazer um recorte precipitado de que as instituições que da Abong fazem parte são organizações com uma complexa profissionalização institucional, e as que não fazem, não as são. O cuidado para evitar uma generalização grotesca como tal não nos impede, todavia, de levantar pistas de que fazer parte da Abong indica certa tendência a uma profissionalização institucional mais complexa, mesmo porque, demonstraremos posteriormente como uma dimensão analítica que a capacidade de articulação em rede de ONGs está associada ao que teceremos como profissionalização institucional. Entretanto, por ora, nos apeguemos à noção do IBGE de porte institucional, para, desses termos, começarmos a pensar nos elementos que circundam o fazer ou não fazer parte da Abong.

A Abong, que possui um número de publicações expressivo sobre sua atuação no universo das ONGs no País, afirma em pesquisa sobre desempenho interno que 60% de suas associadas são ONGs que possuem mais de 15 anos de idade. (ABONG, 2010). Voltemos ao dado que reproduzimos da pesquisa do IBGE sobre as FASFIL, páginas acima, acerca da idade das organizações consideradas pelo Instituto como as de grande porte. Como denotado, se isolado o grupo de entidades consideradas de grande porte pelo IBGE, 58,6% são antigas, nascidas antes de 1980 (*Op. cit.*, p.39)<sup>23</sup>. Temos então um cruzamento de dados que, embora não em números próximos a totalidades de 100%, indicam certa tendência de localização das ONGs no País. Entrementes, não propomos aqui uma suposta correlação bivariada entre pesquisas distintas (uma sobre as ONGs nacionais e outra sobre as filiadas à Abong<sup>24</sup>). Esses

---

<sup>22</sup> O que também não significa que entidades altamente profissionalizadas façam, necessariamente, parte da Abong.

<sup>23</sup> Propomos cautela ao pensarmos em possíveis comparações sobre as idades das ONGs (bem como o que significa uma ONG ser mais ou menos antiga). Se por um lado pode-se mensurar quantas ONGs antigas estão dentro do universo X ou Y, não podemos percentuar isso como se a quantidade de ONGs antigas e recentes fossem o mesmo. Se tivéssemos, por exemplo, um universo com 100 entidades antigas e 100 não antigas, poderíamos levar a outras escalas comparativas tais dados sem uma prévia ponderação estatística. Eis aqui um limite na utilização desses dados. A isso, nota-se: “A grande maioria das associadas da ABONG foram fundadas nos últimos 28 anos, com um pequeno destaque para o período que vai de 1981 a 1990, que representa 38,6% da amostra, enquanto aquelas fundadas entre 1991 e 2000 representam 36%. É interessante observar que 4,2% das associadas à ABONG foram criadas depois de 2001, o que pode nos indicar que, ainda que pese a importância das organizações chamadas históricas, a ABONG atrai também organizações fundadas mais recentemente e que, em geral, têm um perfil diverso das demais, trazendo a marca das condições políticas, econômicas e sociais dos anos 1980 e 1990.” (Abong, 2010, p. 12). Ou seja, aqui os autores demonstram certa juventude da Abong, mas não ponderam a quantidade de ONGs jovens e não jovens no terceiro setor brasileiro.

<sup>24</sup> Sobretudo porque os parâmetros de “antigo” são diferentes para as duas pesquisas. Nas FASFIL fala-se em ONGs fundadas antes de 1980 e na ABONG em ONGs com mais de 15 anos de fundação, isto é, desde cerca de 1995.

dados nos servem apenas como pistas levadas à reflexão e, também, a campo subsequentemente.

Para associar-se à Abong e tê-la como referência política institucional, uma entidade precisa estar de acordo com seus conselhos diretor, de ética, fiscal, estatuto etc. Em termos mais práticos, isso implica em cumprir critérios como ser autônoma frente ao Estado, às Igrejas, aos partidos políticos e movimentos sociais, bem como comprovar que possui mais de dois anos de experiência na atuação social. Além de corresponder a demais critérios de caráter formal, como a apresentação de uma documentação que compreende relatórios e comprovativos de legalização da entidade, a organização precisa apresentar ata de eleição de diretoria, bem como cartas de apresentação (preferencialmente assinadas por membros não diretores da ONG), tudo, numa perspectiva de mostrar à Abong transparência, mesmo porque, a instituição que a ela quiser fazer parte será visitada e entrará em um processo seletivo que inclui demais passagens do que as aqui citadas. Dito de outra forma, não basta que uma organização queira fazer parte da Abong, seu querer será apreciado e poderá ser ou não deferido. Contudo, percebemos com esse processo seletivo que alguns pontos de tensão do terceiro setor soam no critério de admissão da Abong como pacíficos, embora daí estejam longe. Ao passo que a Associação pede a suas entidades filiadas que tenham autonomia face ao Estado, plana numa esfera superficial, pois, não há impedimento para que as ONGs da Abong recebam recursos provenientes do Estado, por exemplo, (pelo contrário, há incentivo) e o fato de receber ou não já toca no nervo da autonomia do terceiro setor diante dos demais o que, embora não indique que ONGs que recebam recursos do Estado tenham ou não autonomia por isso, mas o que tentamos localizar é que não há ponto pacífico sobre isso no universo das ONGs, pelo contrário, há uma tensão a qual buscaremos discutir no capítulo seguinte.

Como característica de acompanhamento às associadas, a Abong, desde 1993, possui diversas publicações sobre os números de suas filiadas, catálogos de informações. Recentemente, por Taciana Gouveia e Marcelo Daniliauskas, publica “Abong: panorama das associadas” (2010), obra de conotação mais analítica e qualitativa. Além de estar em constante debate sobre as preocupações que rondam as instituições do terceiro setor no Brasil, a Abong se dedica, por suposto, ao problema da sustentabilidade financeira dessas instituições. A isso, funciona como um ponto de suporte às suas filiadas, promove eventos internos com essas, externos, ciclos de debates e possui uma agenda dinâmica de apoio. Esse apoio, quando tocante à sustentabilidade, é composto por investigações específicas sobre o

tema entre as associadas, a exemplo da publicação “Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados” (2010).

Curioso é que, embora o discurso dessas publicações internas circunde a sustentabilidade como ligada às questões e possibilidades de saída ao peso da sustentabilidade financeira (como manter uma ONG ao longo do tempo), ele não pousa somente aí justamente pela complexidade maior a que a Abong se coloca, isto é, a sustentabilidade financeira se faz necessária, mas é preciso reflexionar mediante quadros mais elaborados que possibilitam uma estrutura fixa de sustentabilidade às associadas à Abong.

Em alguns discursos, sustentabilidade refere-se quase que exclusivamente a questões materiais. No caso da ABONG e suas associadas, sustentabilidade é também pensar em termos *político-financeiros*, o que significa refletir não só sobre o que necessitamos, como qual o sentido de nossa existência. (Gouveia; Daniliauskas, 2010, p. 11) (grifos nossos)

A tabela abaixo mostra como a Associação monta seus quadros operativos a partir de dimensões políticas, ou seja, maximiza a problemática das missões das ONGs com que trabalha a um tom de “lutas políticas” de suas associadas:

Tabela 01: Missões das ONGs Filiadas a Abong:

PRINCIPAIS LUTAS POLÍTICAS		
Educação	48,9%	
Organização popular / Participação popular	33,8%	
Relações de gênero	27,1%	
Justiça e promoção de direitos	23,3%	
Meio-ambiente	21,8%	
Saúde	20,3%	
Fortalecimento de outras ONGs / Movimentos populares	20,3%	
Trabalho e renda	18,0%	
Agricultura	15,0%	
Economia solidária	12,8%	
Arte e cultura	11,3%	
Questões agrárias	8,3%	
Orçamento público	6,8%	
DST Aids	6,8%	
Segurança alimentar	6,0%	
Questões urbanas	6,0%	
Assistência social	6,0%	
Segurança pública	4,5%	
Discriminação sexual	3,8%	
Relações de consumo	3,8%	
Discriminação racial	3,8%	
Comunicação	3,8%	
Esporte	0,8%	
Comércio	0,8%	

(Abong, 2010, p. 39)

O reflexo dessas preocupações de ordem macro é visualizado pelas partidas de intervenção e gerência de suas associadas. De acordo com dados da Abong publicados em 2006:

Tabela 02: Áreas/Formas de Intervenção da Abong, 2006:

### NGOs' Forms of Intervention

Form of intervention	Number	%
Technical and political training	132	65,35
Advisement	94	46,53
Advocacy	69	34,16
Service providing	63	31,19
Research	43	21,29

Source: ABONG, 2006.

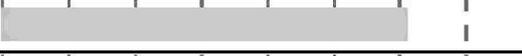
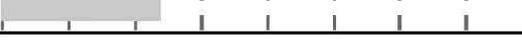
\*Multiple answers.

(Abong *apud* Medeiros, 2007a, p. 86)

Agora, com dados referentes a 2010:

Tabela 03: Áreas/Formas de Intervenção da Abong, 2010:

### TIPOS DE INTERVENÇÃO

Articulação política / Advocacy	71,1%	
Capacitação técnica/política	61,2%	
Assessoria	55,4%	
Pesquisa	24,8%	
Prestação de serviços	23,1%	

(Abong, 2010, p. 39)

Como visto pela segunda tabela, mais de 70% das associadas articulam-se em torno da noção de *advocacy*<sup>25</sup>, bem como soa expressiva a informação de que mais de 60% utiliza-se de capacitação técnica/política, mediante o baixo número de 23% de entidades que prestam

<sup>25</sup> *Advocacy*: “conjunto de ações que pretendem alterar as relações de poder entre as instituições e as pessoas afetadas pelas decisões dessas instituições, levando, ao limite, a alteração das próprias instituições” (C. Vassaux *apud* Casa de Passagem, 2011.)

serviços diretos. Não entendendo que esses 23% sejam serviços assistencialistas<sup>26</sup>, mesmo porque não teríamos como mensurar isso, tampouco quantificar esses possíveis valores a partir dos dados secundários aqui consultados, nota-se que há nessas organizações especialização, profissionalismo por parte dos agentes envolvidos, bem como outras dimensões analíticas com que trabalharemos adiante sobre profissionalização institucional de ONGs. Tal assertiva tem por pressuposto que pesquisas, assessorias, bem como problematização política, são possibilidades limitadas a organismos específicos, de quadros atuais característicos, ligadas, nomeadamente, à formação profissional mais ampla de atuação dos agentes envolvidos nessas instituições. Salienta-se ainda que, embora a tabela acima demonstre os percentis de mobilização, ela não é uma tabela com categorias excludentes, o que indica que parte dessas associadas que se dedica à prestação de serviços pode ter, em paralelo, aspectos referentes às demais categorias citadas, o que só confirma certo perfil de entidades com maneiras de atuação mais “complexas” no universo da Abong.

A primeira tabela, com dados referentes a 2006, nos mostra como o que tecemos, em verdade, faz parte de uma tendência, quando os números parecem, ao correr dos anos, salientar as características percebidas acima sobre um perfil das Associadas.

Não objetivamos aprofundar sobre a Abong e seus pontos de tensão no cenário das ONGs brasileiras. Todavia, consideramos sua presença em tal arena e isso nos diz, ainda que em parte, um pouco sobre uma das ONGs que trataremos mais adiante no Brasil em nosso estudo de caso, que possui um perfil semelhante ao das orientações e focos da Abong, bem como a ela é associada. Notamos que ser da Abong traz um nome à ONG, um selo, e isso gera um ciclo, justamente pela qualificação da Abong em ser criteriosa na aceitação de entidades para fazer parte de sua rede. Esse ciclo é recíproco, interessante a todas as ONGs associadas, bem como à própria Associação. Pra quem é mais vantajosa a rede (se à Abong ou às associadas) é pergunta difícil, pois, quando ali traçam um acordo de cooperação posicionam-se em trocas mútuas.

Com essa localização no terceiro setor nacional, e com o *status* de “selar qualidade” de “certificar”, a Abong não fomenta apenas “grandes amigos” no País, mas também seus “não fãs” justamente por ter um cunho político (mesmo não partidário) que a partir dele guia discussões que lhe competem como a de indicar maneiras de sustentabilidade ou montar debates entre as ONGs que lhe parecem interessantes. Com isso, da mesma maneira que

---

<sup>26</sup> Neste caso, entendemos assistencialismo como uma forma de se oferecer um serviço a alguém sem capacitar essa pessoa a captar mais recursos por si própria, pressupondo uma relação de poder e dominação. (ALAYÓN, 2008).

existem ONGs que se recusam a receber um título como o de Oscip (ainda que tal título lhes forneça credibilidade mediante o Estado) por acreditarem que a perspectiva do Terceiro setor receber recursos do Primeiro lhes tiraria a autonomia, serem contra a lógica da certificação, pensarem que por isso não seriam mais consideradas como ONGs, ou mesmo por razões ideológicas outras, algumas ONGs não se associam à Abong, mesmo conhecendo os trâmites para isso e percebendo o que tal “selo” lhes proporcionaria. Já outras ONGs, muitas oriundas de movimentos sociais, se agregam a outros modelos de redes, a exemplo da FBOM - Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – que embora tenha participantes associados à Abong, questiona, por exemplo, as questões mencionadas acima sobre a certificação.

Pensar na Abong nos interessa não apenas sob um ponto de vista da profissionalização institucional das ONGs brasileiras, mas também porque, adiante, articularemos a noção de sustentabilidade financeira nas ONGs a partir de dados produzidos pela Associação e, principalmente, sobre as suas associadas. A pesquisa do IBGE sobre as FASFIL, a qual tivemos ocasião de pontuar alguns achados, não nos proporciona dados mais específicos de sustentabilidade financeira e por isso recorreremos a pesquisas da Abong sobre o tema, obviamente, ponderando as limitações de um universo mais restrito.

Passamos aqui pelas principais pistas que tocam à noção de ONG brasileira e que nos interessam, especificamente, ao objetivo de investigar a profissionalização institucional no terceiro setor. A seguir, veremos um pouco do cenário dessas instituições sob outra perspectiva: a portuguesa.

### 1.3. TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL

#### 1.3.1. Breve Histórico das Associações Portuguesas

Para versarmos sobre as organizações portuguesas calha percebermos as diferenças entre as denominações ONG e ONGD<sup>27</sup>, esta última, muito utilizada no País praticamente como sinónimo do que no Brasil entende-se por ONG. Enquanto as ONGs em Portugal são Organizações Não-Governamentais sem fins lucrativos, independentes dos Estados, as Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, ONGDs, somam a essas características as atividades de solidariedade e cooperação. De acordo com o IPAD (Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento), são consideradas ONGDs:

Organização sem fins lucrativos, activa no domínio da cooperação para o desenvolvimento, educação para o desenvolvimento e ajuda humanitária de emergência”. Esta definição inclui duas categorias, tendo em conta o critério geográfico de actuação: I) - as ONGD nacionais – “são organizações sem fins lucrativos, incluindo os organismos religiosos, as sociedades cooperativas e os sindicatos activos no domínio do desenvolvimento, cujos fundos de que dispõem provêm integral ou principalmente da economia do país doador.” Esta definição inclui, também, “os organismos ad hoc criados para recolher fundos para um objectivo específico (por exemplo, ajuda em caso de catástrofe ou fome), que poderão desaparecer, uma vez cumprido o objectivo” e II) - as ONGD internacionais – “são organismos activos no domínio do desenvolvimento que possuem sede num determinado país e uma ou várias associações congéneres noutros países. (IPAD *apud* REBOLA, 2004, p. 34-35).

De acordo com a Plataforma Portuguesa das ONGDs, estas são “associações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que acolhem no seu interior especificidades que as diferenciam do Estado e de outras organizações e/ou instituições privadas”. (REBOLA, 2004, p. 35). Logo, as ONGDs são regidas por relações organizadas e formais, privadas, não-

---

<sup>27</sup> “O desenvolvimento do projecto *Comparative Non-Profit Sector* (CNP) em Portugal, pelas mãos da Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional do Porto) e pela Universidade Johns Hopkins permitiu apurar (em 2002) que o terceiro sector tem um peso de 4,2% no PIB, o que representa já uma força económica significativa. Em termos de trabalhadores, o sector emprega 159 950 pessoas, numa medida de equivalência a tempo inteiro (ETI). O número de voluntários, apurados através de um inquérito nacional sobre o voluntariado e as doações, também no âmbito do projecto CNP, foi de 67 342. Relativamente a este número será ainda mais relevante sublinhar que se trata de uma medida de ETI: uma vez que o voluntariado se realiza quase invariavelmente num número de horas inferiores às oito horas diárias, o número de voluntários propriamente dito será significativamente maior. - Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins”. (ANDRADE; FRANCO, 2007, p. 31).

lucrativas, autogovernadas e voluntaristas (RIBEIRO *apud* REBOLA; 2004, p. 36). Por analogia, podemos dizer grosso modo que as ONGDs estão para Portugal assim como a FASFIL<sup>28</sup> estão para o IBGE no Brasil, especialmente as ONGDs consideradas como IPSSs (Instituições Particulares de Solidariedade Social)<sup>29</sup>, que veremos a seguir. Ou seja, os termos FASFIL e ONGD são alternativas para destacar da imensidão de organizações as que não têm caráter mercantil, tampouco estatal, instituições que prestam bens sociais de acordo com as definições de ONGs já referidas.

Estas instituições possuem uma localização histórica. Na Europa do século XIX viu-se um largo movimento associativo, liberal e pluralista, que denunciava a precarização de um sistema social falho. Tal movimento associativo tinha, para além de preocupações de nível macro como a redução de estratificações, finalidades assistenciais emergenciais para casos de calamidades, guerras etc. França, Inglaterra e Alemanha foram expoentes com suas associações que buscavam independência face ao Estado ao passo que vitalizavam as perspectivas de sociedade civil. Concomitantemente, instituições religiosas cristãs expandiam suas ações de ajuda humanitária e ganhavam visibilidade. Este cenário foi montado numa conjuntura em que a ocupação colonial em África chamava às atenções, quando a ajuda privada assistencialista estendeu-se a formar instituições de cariz social e objetivos humanitários de inspiração cristã que atuavam fora das jurisdições religiosas. Como exemplo, a Cruz Vermelha, criada em 1863 em Genebra; a Cáritas, alemã, de 1897; a Exército de Salvação, em 1855, inglesa e o Conselho Ecumênico das Igrejas, de 1848, holandesa. Nesta altura formaram-se as primeiras ONGDs num formato institucional mais próximo de como hoje as conhecemos, especialmente quando referimo-nos à história destas entidades na Europa. No século XX, sobretudo após a II Guerra Mundial, essas associações ganharam novos espaços na necessidade de reconstrução europeia, em que atuavam como parceiras essenciais ao desenvolvimento em questões delicadas como a situação de refugiados de guerra, pacificação etc. Eis quando surge a Oxfam (1942); a Catholic Relief Service (1943); a American Co-operative Agency for Relief Everywhere (CARE) (1945); etc. Tendencialmente baseadas na perspectiva de gerar autonomia aos cidadãos face ao Estado, essas organizações

---

<sup>28</sup> Instituições que não incluem: Serviço Notarial e Registral (Cartório); Serviço Social Autônomo; Condomínio em Edifícios; Unidade Executora (Programa Dinheiro Direto na Escola); Comissão de Conciliação Prévia; Entidade de Mediação e Arbitragem; Partido Político; Entidade Sindical; tampouco Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior. (IBGE, 2008, p. 13).

<sup>29</sup> “Segundo os cálculos do Tribunal de Contas, em 1999, das 3095 IPSS registadas, 85,7% possuíam acordos de cooperação com a Segurança Social, os quais absorviam 71,6% do orçamento público nesta área”. (FERREIRA, 2009, p. 6). (grifos nossos). Em 1996, 73% das IPSS tinham formato associativo e, o restante, fundacional. Das associativas, 120 eram de Mutualidade (empregando 1.078 pessoas) e 387 de Misericórdias (empregando 17.331 pessoas). (NUNES; RETO; CARNEIRO, 2001, p. 82).

ampliaram os públicos de atendimento e passaram a atuar fora da Europa. Já a partir da década de 1950 evidenciam-se alterações no cenário: a Europa preocupa-se com o interesse dos EUA pelo velho continente e a lógica das ONGs difunde-se pelo mundo, estando muitas organizações a quebrarem fronteiras, atuando nos mais diferentes continentes simultaneamente. (REBOLA; 2004, p. 41-43).

Especialmente em Portugal, até a criação das misericórdias do século XV e desde o princípio da nacionalidade que muitas iniciativas são observadas no sentido de amenizar problemas sociais. Algumas destas instituições nasceram ligadas a ordens religiosas, militares, aos municípios e confrarias de mestres ou, muitas vezes, nasceram em função da devoção de reis, rainhas ou demais indivíduos procedentes do alto clero ou da nobreza. (JACOB, 2007). Versa Jacob que no final do século XV havia quatro tipos de estabelecimentos assistenciais no País, a saber, as albergarias, os hospitais, as gafarias/leprosarias e as mercearias. É no século XVII que a solidariedade começa a esboçar alguma separação do sentido estritamente religioso para apresentar-se ao Estado como um dever social “(...) no transcurso da evolução observada (1700-1830) o que ressalta é o triunfo gradual do modelo filantrópico sobre o velho paradigma da caridade piedosa, entendida, desde a longínqua Idade Média, como tesouro de salvação pessoal.” (ARAÚJO *apud* JACOB, 2007 [1997], p. 449). A Casa Pia, do fim do século XVIII, é considerada como uma referência deste lançamento da assistência social. (*Ibid*).

Já a vermos uma história mais recente, nota-se que o fim da década de 1950 marca o término de muitos processos de colonização em que era envolvido o País. Os problemas com os países em vias de desenvolvimento faz terreno às atividades das ONGDs lusitanas e figuram, segundo Rebola, o início de importantes etapas da história destas instituições em Portugal. A década de 1960 é marcada pelas ações caritativas assistenciais e pela ajuda de emergência que apostava no crescimento econômico como saída aos problemas sociais. Em 1963, é criada a Lei 2120 que estabeleceu as Instituições Particulares de Assistência, consideradas como Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa, que assumiam os moldes de pessoas beneficentes, institutos de assistência (religiosos ou não) ou institutos de utilidade local (fundações). (JACOB, 2007, p. 1). Na década de 1970 tem-se o surgimento dos “movimentos alternativos” na tentativa de atuação e auxílio em países ex-colônias. Foi quando surgiu o termo IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) com a Constituição de 1976 (art. 63), ainda muito usado para referir-se às ONGDs (nomeadamente

as que estão possibilitadas formalmente a receber recursos do Estado)<sup>30</sup>. A década de 1980 é tocada pela emergência da tese do desenvolvimento auto-sustentado que objetivava dar maior relevância aos aspectos culturais das sociedades auxiliadas do que ao desenvolvimento financeiro *per se*: “No `Decénio das ONGD`, os Governos, Organizações Internacionais e opinião pública passaram a atribuir especial importância ao impacto das suas acções e ao seu potencial, registando-se um crescimento, quer em número, dimensão e complexidade (...)” (REBOLA, 2004, p. 38). Na altura, surgem expressivas campanhas de educação e saúde e é quando, em 1985, ocorre a primeira reunião da Plataforma Nacional<sup>31</sup>, formada por treze ONGDs e, neste mesmo ano, são eleitos os primeiros representantes das instituições portuguesas para órgãos europeus. Já a década de 1990 pode ser lembrada pelo fato de as relações do Estado português com as ONGDs passarem a contar com parcerias para o desenvolvimento melhor acabadas, em projetos e programas mais complexos. É nesta altura que uma lei da Assembléia da República (Lei 19/94) reconhece o estatuto das ONGDs, delimitando seus princípios e formas de criação.

Nessa lei, as ONGD são consideradas “pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos”, constituindo os seus objectivos “a cooperação e o diálogo intercultural, bem como o apoio directo e efectivo a programas e projectos em países em desenvolvimento”, através de “acções para o desenvolvimento, assistência humanitária, protecção e promoção dos direitos humanos, prestação de ajuda de emergência e realização de acções de sensibilização da opinião pública”. (RIBEIRO; MARQUES, 2002, p. 2)

Num estudo publicado em 1995 sobre o potencial das ONGD portuguesas que integravam aquela estrutura (Ribeiro 1995), apenas metade (50 %) daquelas organizações tinha acções de cooperação em andamento no ano de 1993, tendo 10 delas iniciado os seus projectos nos países do Sul, logo após a sua fundação, e as restantes tendo começado mais recentemente essa actividade. As ONGD têm a sua origem ligada a uma diversidade de motivações em que se destacam o espírito humanitário, a participação na sociedade civil, o movimento

---

<sup>30</sup> As IPSSs podem assumir diversas formas jurídicas como associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social (inclui as cáritas diocesanas) e as irmandades de misericórdia. (NUNES; RETO; CARNEIRO, 2001, p. 82).

<sup>31</sup> Sobre articulação em redes em Portugal:

REBOLA, Elisabete. **Funcionamento e Sustentabilidade das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa / Instituto Superior de Economia e Gestão, 2004. p. 80-90.

**Plataforma Portuguesa de ONGD**. Disponível em: <http://www.plataformaongd.pt/>  
Acesso em: Set. 2012.

**Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local – ANIMAR**.  
Disponível em: <http://www.animar-dl.pt/>. Acesso em: Set. 2012.

anti-colonial no antigo regime, as raízes subjacentes à Igreja Católica e, em menor número, a influência dos partidos políticos. Ainda segundo as conclusões do referido estudo, as ONGD portuguesas eram organizações pouco profissionalizadas, com uma actuação particularmente centrada em África, apostavam sobretudo numa prática participativa e humanista nos processos de desenvolvimento (...). (*Ibid*, p. 2).

Evidente que a história portuguesa das ONGDs possui elementos distintivos da história das ONGs como um todo. Todavia, grosso modo, essa história nacional caminha coerentemente aos acontecimentos do terceiro setor pelo mundo e, especialmente, pela Europa. O percurso destas organizações passa, ao correr dos decênios, pelo mutualismo, pelas misericórdias e pelo associativismo de base alongados desde o século XIX. Salienta-se que o movimento das ONGDs em Portugal ganha voz no pós 25 de abril, quando da quebra do regime salazarista em 1974. Aponta-se que o nascimento da primeira ONGD formalizada no País foi do Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral (CIDAC), instituição formada por militantes políticos ligados à luta anti-colonial de efervescência na década de 1970. O projeto político aí subjacente era o de reconhecimento da independência das colónias e de solidariedade aos movimentos de libertação destas, bem como a realização de programas de cooperação e educação para o desenvolvimento. A entrada do País na Comunidade Europeia também viabilizou discussões competentes às ONGDs nas décadas de 80 e 90, colocando questões como a participação cívica, a debater sobre temas como ambiente, transporte, segurança, saúde etc. (REBOLA, 2004, p. 60).

Atualmente, as principais formas jurídicas de IPSS são: Primeiro, as já mencionadas Santas Casas de Misericórdias, fundadas em 1498, quando da criação da Sé de Lisboa. Antigas, em 1500 já contabilizavam 23 instituições em Portugal<sup>32</sup>. Muitas com origem na Igreja e nas Confrarias, vinham a “(...) organizar os homens bons da terra numa organização que pugnava pela prática de actos de misericórdia para com os pobres: A Misericórdia. Estabelecia-se assim uma relação entre a propriedade e o capital com a equidade e a justiça social”. (BARROS *apud* JACOB, 2004 [2000]). As Misericórdias espalharam-se pelo mundo com as navegações e, atualmente, têm empreendidas um vasto património imobiliário<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> “383 misericórdias existentes (1995) (...) Dados indicam que, em 1997, as misericórdias associadas na União das Misericórdias Portuguesas empregam 17.331 pessoas, representando um crescimento de 25,5% face a 1993. (...) No final de 1998, 310 misericórdias geriam 761 equipamentos sociais no território continental”. (NUNES, RETO, CARNEIRO, 2001, p. 90).

<sup>33</sup> “A Misericórdia do Porto, considerada `a maior do Mundo`, possui 80 milhões de activos imobiliários dentro e fora do País, em 1993 empregava mais de 800 pessoas e movimentava anualmente mais de 25 milhões de euros (JACOB, 2004, p. 2-3).

(JACOB, 2004). Segundo, os Centros Sociais Paroquiais, também fortemente ligados à Igreja Católica, considerados como as segundas IPSS mais antigas. Terceiro, as Associações de Socorro Mútuo (ou Mutualidades), muitas delas associadas a movimentos sindicais, radicam por recursos aos associados, especialmente no que diz respeito às prestações da previdência social e saúde<sup>34</sup>. Quarto, as Associações de Solidariedade Social, nascidas depois de 1974 como busca de participação democrática portuguesa. Estas Associações tendem a ter missões focadas em problemas sociais menos tradicionais, a exemplo da taxicodependência. Ainda sobre elas, tem-se dados de 2004 que contabilizavam 438.556 indivíduos atendidos por estas entidades, em que trabalhavam cerca de 20 mil voluntários e 45 mil empregados (JACOB, 2004, p. 2-3). São, atualmente, o modelo mais presente de ONGD no País.

Desde 2003, a política de Cooperação Portuguesa vem sendo dirigida pelo IPAD (Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento), no que se tenta integrar a política externa portuguesa às ações das instituições, sobretudo, nos demais países de língua oficial portuguesa. Ao IPAD cabe, dentre outras tarefas, supervisionar a execução e a avaliação de resultados de projetos, bem como garantir a participação do Estado português nas atividades das organizações internacionais. O enquadramento jurídico dessas organizações atualmente é conferido à Lei das ONGDs (Lei 66/98) e ao Estatuto de Mecenato. Ademais, a política de Cooperação Portuguesa é consubstanciada aos documentos do Programa de Cooperação Portuguesa no Estrangeiro; do PIC - Programas Indicativos de Cooperação e do PAC - Programas Anuais de Cooperação. (REBOLA, 2004, p. 62 ). Vale salientar que os 17 Ministérios do Estado português possuem departamentos ou núcleos de cooperação com competências próprias dirigidos pelo IPAD. Argumenta Rebola que, neste formato, há pouca descentralização das ações dos governos para com as instituições: “tradicionalmente existe uma grande centralização das competências, dos financiamentos e do poder de decisão sobre a implementação de projectos de cooperação”. (*Ibid*, p. 64).

Henriques relata o resultado da observação longitudinal de estudo realizado pela Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN) e pelo Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-ISCTE) em 1995 e replicado depois de 13 anos (2008) sobre a caracterização do tecido sócio-institucional português. Os principais achados do cenário lusitano foram que, primeiro, este período que cobriu o fim dos anos 1990 foi rico no tocante aos instrumentos de política social acessados, o que facilitou a prossecução de trabalhos das ONGDs, a exemplo de programas de

---

<sup>34</sup> “Mutualidades são IPSS com seu próprio código (DL n° 72/90) e têm como missão assegurar regimes de segurança social complementar a prestação de serviços de saúde. Estima-se que (...) agrupem 700 mil associadas e que cerca de 1 milhão de utentes beneficiem de seus serviços. (...) Em 1996 empregavam 1.078 trabalhadores, sendo 65% mulheres” (NUNES, RETO, CARNEIRO, 2001, p. 89).

redes sociais locais. Depois, percebe-se um aumento das exigências no domínio da qualidade dos serviços prestados pelas associações, fenómeno que associamos ao fio condutor da profissionalização institucional. Também, vive-se em um contexto de velocidade das mudanças económicas, gerando novas formas de pobreza e a aproximação a problemas relativamente imponderáveis ao mesmo tempo em que a exigência por transparência nas ações salta-se aos processos mais formais de ação, a exemplo da supervisão intensiva de financiadores como a União Européia, algo que, todavia, pode ser correlacionado à emergência de profissionais formados academicamente no terceiro setor. Por fim, sustenta o autor que a mediatização dos problemas sociais conduziu a um aumento do protagonismo por parte do Terceiro Setor em Portugal. (*Ibid*, 2010, p. 1).

Estas percepções de crescimento relatadas por Henriques são importantes notadamente quando vistas em termos históricos locais. Entrementes, Rego (2008) demonstra<sup>35</sup> como no âmbito internacional (sobretudo quando consideradas sociedades ocidentais) a participação social portuguesa é fraca, embora Nunes, Reto e Carneiro sustentem que um declínio da economia solidária é um fantasma do passado português (2001, p. 11). O argumento de Rego dá-se pela análise de dados como o envolvimento dos cidadãos em entidades, ações de protesto etc. Estes quadros, todavia, não são perenes.

As posições parecem dividir-se no que respeita às causas deste comportamento. Alguns autores fazem notar que há mecanismos institucionais, para impedir a livre associação e expressão, que contribuíram para uma maior passividade dos portugueses; outros consideram que alguma evidência de apatia existe independentemente destes dispositivos; outros ainda chamam a atenção para a responsabilidade de outros factores no favorecimento da cooperação entre os indivíduos, como a educação, o papel da religião, etc. Boaventura de Sousa Santos (1994) observa, por exemplo, que as redes informais não são características dos portugueses e podem constituir uma vantagem. De qualquer modo, as causas para a fraca participação associativa, em particular, parecem ser entendidas como estruturais (REGO; 2008, p. 139).

Complementam Ribeiro e Marques:

Naquele mesmo ano, num relatório elaborado para o Centro de desenvolvimento da OCDE (Ribeiro, 1999) afirma-se que as ONGD portuguesas continuam a ter um “papel marginal na ajuda ao desenvolvimento”. O documento diz que “apesar de serem

---

<sup>35</sup> Baseada em estudos como os de Capucha (1990); Freire (1996); Benavente (1997); Estanque (1999); Ferreira (2006), dentre outros.

reconhecidas oficialmente e os apoios terem aumentado nos últimos anos, as suas relações com o poder político não estavam ainda institucionalizadas, não existindo nem um orçamento para a cooperação portuguesa, nem a atribuição prévia de verbas para o financiamento dos seus projectos”. O diálogo ONGD/Governo tendia a intensificar-se, mas não se assistia à sua operacionalização no que se refere aos principais problemas em discussão, na altura : financiamento, estatutos das ONGD e do cooperante e legislação sobre mecenato para a cooperação. Quanto à sua viabilização, as ONGD continuavam a depender maioritariamente dos cofinanciamentos da União Europeia e, em menor escala, dos apoios do Governo e de campanhas de fundos. (RIBEIRO; MARQUES, 2002, p. 2)

Rego chama à atenção de que investigações sobre o associativismo não protagonizam as pesquisas científicas locais, o que podemos estender esse fato ao caso brasileiro, no qual temos uma literatura sobre o associativismo local tímida face ao impacto do Setor na estrutura social. Ribeiro e Marques (2002) corroboram com Rego consoante ao impacto associativo de Portugal frente a outros países europeus, alegando que entre os anos de 1990 e 1999 o País teve o mais baixo nível de adesão a associações no conjunto europeu. Evidenciam os autores que este fenômeno é tendencial aos países da Europa mediterrânica católica (Espanha, Itália, França). Em Portugal, os dois únicos tipos de entidades que salvam-se deste declínio associativo são as dedicadas aos movimentos de paz (que subiu de 0,5 para 0,6 na década de 1990) e à cooperação para o desenvolvimento (de 0,6 para 0,8 no mesmo decênio). “Esta fraca expressão do associativismo em Portugal pode ser explicada pela tardia aquisição do direito de livre associação e as fragilidades da democratização do sistema político, e constitui um elemento indicador da debilidade da sociedade portuguesa em termos de *capital social*”. Paralelamente, o País demonstra baixos índices de confiança interpessoal. Apenas 10% dos interrogados portugueses consideram ser possível confiar na maioria das pessoas, contra 34,4% verificados na média europeia. Estes dados formam uma cena relativamente pessimista no que confere ao impacto do capital social no País, que dificulta, por conseguinte, a disponibilidade de recursos humanos para as ONGDs, limitando-as, grosso modo, a financiamentos públicos. (*Ibid*, p. 136-137). No tópico subsequente verificamos, brevemente, algumas caracterizações do Setor no País, a considerar estas dimensões apontadas por Rego e Ribeiro & Marques como essenciais na compreensão de elementos distintivos ao fenômeno do terceiro setor português.

### 1.3.2. Caracterização de um Terceiro Setor Luso

Interessante considerar que a localização do terceiro setor português em um universo mais amplo tem diferente sentido quando pensada juntamente a demais países. Não estamos a falar, meramente, de um quadro de comparação numérico sobre as atuações de cada país europeu, ainda que para isso nos fossem precisas devidas relativizações de interpretação dos dados, a ver das demandas pontuais de cada contexto. O que sustentamos é a necessidade de atenção ao papel que cumpre o terceiro setor na Europa, mas antes disso, e por agora, na sociedade portuguesa especialmente, numa abordagem política local.

Uma comparação entre algumas tipologias do terceiro sector e tipologias de sistemas de bem-estar (Ferreira, 2000) permite-nos verificar que é nos países com os Estados-Providência mais fortes que o papel de movimento social das OTS surge mais desenvolvido e institucionalizado, sendo pioneiras no desenvolvimento de serviços que depois pressionam o Estado para generalizar a toda a população (Lundström, 2001). (FERREIRA, 2004, p.4).

Baseado em Kriese (1995), Ferreira entende que a reação das autoridades políticas à pressão dos movimentos sociais varia consoante à área de interesse político e que a estrutura de oportunidades é limitada pela força de grupos determinados, bem como pela configuração de negociações políticas entre a administração pública e as associações de interesse privado (*Ibid*, p. 5). De acordo com Boaventura de Sousa Santos, co-existem uma sociedade civil íntima e uma sociedade civil estranha em Portugal, “distintas quanto à sua capacidade de acesso ao Estado e à sua administração e ao processo político” (SANTOS *apud* FERREIRA, 2004 [1990]). Completa Pedro Hespanha que “a possibilidade de iniciativas sociais efectivamente se desenvolverem depende da sua inserção em estruturas que são dominadas por certos sectores sociais a quem o Estado delegou, formal ou tacitamente, certas funções de controle”. (HESPANHA *apud* FERREIRA, 2004 [1999]). Isso explica-se, em parte, pelo fato da construção do Estado Providência Português, e da relação Estado-Sociedade Civil, terem erguido-se numa conjuntura contraditória, misturando antigas e novas estruturas, instituições e projetos políticos:

A transformação das iniciativas oriundas dos movimentos sociais do pós 25 de Abril em organizações legalmente reconhecidas não foi um processo incentivador da pluralidade de interesses e formas organizativas (Hespanha *et al.*, 2000). Os quadros legais criados, sobretudo a partir da década de 80, contribuíram para um considerável estreitamento de muitas organizações no sentido de as tornar

produtoras de bens e serviços subcontratados pelo Estado. (FERREIRA, 2004 [2000], p. 5).

Embora quase 86% das 3.095 IPSSs registradas em Portugal tivessem acordos de cooperação com a Segurança Social e absorvessem 71,6% do orçamento público na área em 1999, não sabemos ao certo a dimensão dos apoios do Estado para tais instituições haja vista que estes dados excluem, por exemplo, transferências relativas a programas sociais como o PILAR e o PAII, subsídios do Fundo de Socorro Social, dentre outros. Ainda no que refere-se ao papel dos governos junto às IPSS, problematiza Ferreira que o Estado finda por preferir intervenções mais inovadoras como as de organizações voltadas a problemas menos ortodoxos como o combate à taxodependência e à aids/sida em prol de iniciativas mais tradicionais. (*Ibid*, p. 6). Aqui, salta-se uma contradição do sistema do terceiro setor, igualmente verificado no Brasil, porque as entidades mais recentes tendem a ter maior desenvoltura no que compete à profissionalização institucional e, com tal desenvoltura, tenderiam a ter menos problemas em angariar fundos estatais. Isto mostra-nos como existem outras dimensões analíticas para compreendermos determinados fenômenos nas ONGDs, ou seja, a profissionalização por si só não explica toda a movimentação do setor e nem o inverso poderia ser instrumento de generalização. Como demonstra Ferreira, há também de se considerar neste espectro a elevada centralização administrativa do Estado Português

É certo que existe um importante relacionamento directo entre os serviços locais da segurança social e as IPSS, mas o facto de estas relações se estruturarem no âmbito de quadros legais definidos centralmente (por exemplo, protocolos de cooperação) limita as possibilidades de negociação local. (*Ibid*, p. 7).

Estes, todavia, são sinais de que não há contornos definidos exclusivos ao terceiro setor português, principalmente quando na inexistência de consensos sobre a concepção teórica e/ou política dessas organizações. A isso, soma-se a questão de visibilidade/reconhecimento do Setor. Conforme Quintão, esta visibilidade pode ser focada por países da União Europeia da seguinte maneira:

1. Países onde a economia social se encontra estabelecida, embora careça de um reconhecimento global efectivo – são fundamentalmente os casos da França e da Bélgica, e de uma forma um pouco menos integrada, o caso de Espanha – nestes países existem já desenvolvidas estruturas de ligação interna do sector, de carácter nacional ou regional e sectorial, medidas políticas específicas ou fortemente

relacionadas com o sector, e um reconhecimento científico e dos médio especializados, incluindo centros de investigação, de formação etc;

2. Países onde o Terceiro sector está em emergência – são os casos de *Portugal*, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo – países onde o conceito de Terceiro Sector ou de economia social se têm mantido de *formas confusas*, sendo identificadas iniciativas nos diversos campos estabelecidos nos critérios referidos, *mas não existindo, no geral, uma ideia clara e concertada de unidade do sector*;

3. Países onde o Terceiro sector está fragmentado – são os casos da Alemanha, Áustria e Holanda – nestes países as noções de Terceiro sector não tem aplicação, sobretudo porque se inscrevem predominantemente numa tradição de sector sem fins lucrativos e porque as organizações dos ramos cooperativos e mutualista sofreram processos de transformação que os têm aproximado mais de empresas capitalistas do que dos princípios presentes na génese destas organizações. (QUINTÃO, 2004, p.13) (grifos nossos).

Nota-se que Portugal, ao que tece Quintão, é localizado a um grau de desenvolvimento intermediário consoante às ligações internas entre organizações do terceiro setor, visibilidade nos média e ao nível do reconhecimento pelas autoridades públicas. (*Ibid*). Igualmente, nesta fase de “gerúndio”, em que as coisas parecem desenvolver-se no sentido indicado por Quintão e Ferreira, há um aumento expressivo da literatura no Setor português, haja vista o interesse acadêmico com produções de teses sobre estas organizações nas diferentes áreas do conhecimento e, mais expressivamente, nas ciências sociais, em que parece haver um campo de problemática teórica e política em construção mais acelerada: “O conceito de terceiro sector permanece como um conceito aberto e integrador da referida diversidade teórica e empírica surgindo como o mais adequado ao conceito nacional onde esta problemática se encontra em emergência”. (*Ibid*, p. 1).

A relevância do terceiro setor em Portugal é salientada pelo lado econômico, do emprego, da luta contra a exclusão social, da busca pelo desenvolvimento local na construção de um modelo social europeu mais amplo. (*Ibid*). O fato do terceiro setor no País ainda estar em fase “gerúndica”, como dissemos, cria questões como a de saber o que leva o então “subdesenvolvimento do sector da sociedade civil em Portugal” (ANDRADE; FRANCO, 2007, p. 30). Para Andrade e Franco, as principais razões são a presença de instituições paternalistas e os quarenta anos de governo ditatorial que suprimiram o movimento mutualista e a participação pública (*Ibid*). Logo, sugerem os autores, que um quadro de comparação mais prudente sobre a lógica das ONGDs seria a de comparar Portugal não a Europa como um

todo, mas a países do sul europeu, como Espanha e Itália, que compartilham conjunturas semelhantes, especialmente no que se refere à relação das instituições com a Igreja.

Se partirmos para as especificidades do Setor, como sua característica voluntária, temos em Portugal 29% de força de trabalho voluntário dentro das ONGDs. Deste número, consideremos grande parte de diretoria obrigatoriamente voluntária nas organizações. Caso esta informação fosse comparável com os dados europeus, à revelia do que propõem Andrade e Franco, Portugal estaria com um percentual baixo face aos 37% apresentados na média destes países. Entrementes, como veremos adiante quando dissertarmos sobre o voluntariado, esse baixo percentual pode ter facetas plurais, ou seja, ser um aspecto interessante ou não à lógica do Setor. O voluntariado, embora estimulado como dimensão-chave para o desenvolvimento das ONGDs, é uma saída que carrega elementos contraditórios, notadamente quando permite que alguns profissionais sejam remunerados pelos seus serviços enquanto outros, ao serviço do voluntário, não<sup>36</sup>.

Ainda por falarmos em Europa, e ao pensarmos sobre a sustentabilidade destas instituições no Continente, temos que a política de cooperação europeia é regida bilateralmente pelos Estados Membros e pela via multilateral (Comissão Europeia) da Direção Geral de Desenvolvimento, do Humanitarian Aid Office, bem como do Europe Aid. (REBOLA, 2004, p. 46).

A Direcção-geral do Desenvolvimento (DG Desenvolvimento), sob a tutela do Comissário do Desenvolvimento e da Ajuda Humanitária, contribui para a formulação da política de cooperação para o desenvolvimento comunitária aplicada a todos os Países em Desenvolvimento e aos Países e Territórios Ultramarinos (PTU). Além disso, a DG Desenvolvimento gere e coordena directamente as relações comunitárias com os 78 países ACP (África, Caraíbas e Pacífico), no quadro do FED e da Convenção de Cotonou e com os 20 PTU, assim como, as políticas sectoriais de redução da pobreza, prevenção de conflitos e Direitos Humanos e Democratização. Na prossecução da sua missão, a DG Desenvolvimento colabora estreitamente com outros serviços da Comissão, designadamente com

---

<sup>36</sup> No Concelho de Braga, onde realizamos nossa pesquisa de campo, uma investigação da EAPN (Rede Europeia Anti Pobreza / Portugal) constatou que: “o voluntariado, exercido por parte dos dirigentes e os contributos não remunerados dos técnicos exteriores aos corpos sociais e ao corpo de funcionários, representa um peso significativo na dinâmica das ONG’s (64,2% referiram desenvolver práticas de voluntariado), em particular nas de maior dimensão, sendo praticado pelas diversas camadas etárias. As práticas de voluntariado no sexo feminino são mais frequentes no que concerne o trabalho técnico, enquanto que o sexo masculino desempenha, com maior incidência, cargos de Direcção”. (EAPN; 2012 [2003]).

o Serviço da Ajuda Humanitária (ECHO) a DG Relações Externas e o Serviço Comum das Relações Externas (SCR). (*Ibid*).

Em 1992 (altura das discussões da ECO 92 no Brasil), é criado um departamento da Comissão Europeia encarregado de conduzir a ajuda humanitária da União Europeia, a quem são atribuídas funções como a identificação e instrução de projetos e programas (*Ibid*). Especificamente ao caso português, em 1999 os fundos privados (isto é, todos os recursos das ONGDs extuando-se os oriundos do Estado Português ou da União Europeia) somaram um percentual de apenas 30,3%. Em um Setor com pouca intervenção do setor privado, como no Brasil, e com um voluntariado frágil, ficam as entidades a depender de recursos, massivamente, estatais e/ou de planos supranacionais. (RIBEIRO; MARQUES, 2002, p. 137). Este quadro ilustra uma deficiência na mobilização de recursos, principalmente quando considera-se ao fenómeno português das ONGDs aspectos especialmente “personalizados” nas organizações, ou seja, a mobilização passa a depender de elementos como carisma e da motivação de determinados agentes do que, necessariamente, de uma cena estruturada para atuação dessas entidades. Isso que Ribeiro e Marques apresentam como fraqueza do capital social em Portugal, é vivido também nas relações inter-ONGDs. “O estabelecimento de parcerias e consórcios não é muito frequente – bem ao contrário – (...) Tal forma de `individualismo` acaba por ser mais um elemento de enfraquecimento das organizações não-governamentais, enquanto movimento na sociedade portuguesa”. (*Ibid*). Outra fragilidade apontada ao plano da sustentabilidade é que as atividades das Plataformas são mobilizadoras de fato apenas quando discutem-se assuntos relacionados à sobrevivência mais imediatistas das organizações, pertinentes a financiamentos (*Ibid*). Este, apontamos, é um espaço de deficiência em longo prazo porque discussões sobre políticas públicas e educação, por exemplo, são formas de antecipar os problemas mais objetivos de sustentabilidade financeira, posto que a realidade na qual inserem-se as organizações é mais complexa do que o mero recebimento de verbas, diz respeito ao próprio reconhecimento e manutenção do sistema que, por consequência, alimenta estas possibilidades financeiras.

Como alguns estudos o demonstram, a actuação do Estado português tem por si mesma um efeito desarticulador e de certo modo, desmobilizador da constituição de organismos representativos da sociedade civil. De facto, independentemente do apoio financeiro e do enquadramento legislativo, existe uma dualidade nas relações entre o Estado e a sociedade civil em geral e com o sector ONGD em particular, que permite falar de uma sociedade civil “íntima”, próxima do Estado, muitas vezes quase criada por ele, em coexistência com uma sociedade civil “estranha”, distante dele e excluída dos seus

benefícios (SANTOS, 1985; SANTOS & HESPANHA, 1987). (*Ibid*, p. 139).

O Setor das ONGDs em Portugal já é uma realidade inevitável, aí está a trazer questões de identidade, diversidade e, ao carregar oportunidades de flexibilização social, traz igualmente desafios como os de capacidade organizacional, gerencial e de sustentabilidade. Faz-se interessante perceber a movimentação do Setor no País consoante às principais valências desenvolvidas pelas instituições. Infância e juventude, velhice, família, invalidez e reabilitação têm sido temas de grande repercussão nas ONGDs, como dissertam Nunes, Reto e Carneiro (2001) sobre as áreas prioritárias de intervenção. Todavia, abordagens como migração e gênero ganham terreno no Setor, a ver de publicações sobre os assuntos e de estudos que enquadram as organizações que com estas temáticas trabalham como entidades de missões em ascensão<sup>37</sup>. Para um Portugal rural, têm-se Associações de Desenvolvimento Local (ADL) trabalhando com temas mais específicos como os de produção. Especialmente no concelho de Braga (em que 82,9% das instituições são registradas como IPSSs), em 2003, 40% das organizações dedicavam-se a crianças/jovens; 16,8% a idosos. Instituições com serviços similares a creches ensejam o valor dos 40%. Por outro lado, no mesmo concelho, instituições que trabalham com temas de migração e aids/sida possuem menor ênfase numérica: 1,3% e 0,7, respectivamente. Adiciona-se a essas linhas de interesse que, na pesquisa EAPN, investigou-se os temas considerados pelas instituições como os de maior relevância e, foram eles: taxodependência, alcoolismo e pobreza/exclusão e a vulnerabilidade de idosos<sup>38</sup>. (EAPN; 2012 [2003]).

Já quando comparados a demais países europeus (ainda que voltemos a salientar que possíveis comparações dão-se apenas aos quadros ilustrativos introdutórios haja vista as diferenças que saltam entre as realidades de cada país) Portugal, Espanha e Itália são os que menos gastam nas linhas de apoio à família, infância e velhice. (FERREIRA, 2004, p.6). Mas como o poderia ser se são as áreas mais salientadas no exemplo do concelho de Braga? Responde Andreotti que isso gera-se a partir de uma “caracterização efectuada a respeito do princípio de subsidiaridade existente nos países da Europa do Sul, onde não existe um papel activo do Estado no apoio às funções da família (Andreotti *et al.*, 2001)” (*Ibid*, p. 6). Estas

---

<sup>37</sup> Ver: MIRANDA, Joana. **Género e Migrações: Mulheres imigrantes em Portugal**. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Portugal, 2010.

<sup>38</sup> “Para além disso, frequentemente associado aos problemas do alcoolismo, mas sobretudo da toxicodependência, encontra-se o fenómeno da prostituição (de Rua e/ou de Luxo), área de intervenção que não foi referida por nenhuma das instituições inquiridas”. (EAPN; 2012 [2003])

“bolhas de gás” aparentemente contraditórias ao próprio fazer das IPSSs portuguesas podem ser entendidas pela missão das organizações que tendem a consistir na resolução de um dado problema que existe na comunidade mas que carrega como elemento distintivo em Portugal, segundo Nunes, Reto e Carneiro, um ranço, uma dimensão anti-Estado, especialmente quando fala-se de ADLs (Associações de Desenvolvimento Local). Tal perspectiva pode ser visualizada na lógica de separação que algumas destas IPSS têm das cooperativas, que possuem um formato mercantil mais próximo, ao entenderem que “se nós não nos considerarmos parte de sistema empresarial livre, então o que somos nós?” (NUNES; RETO; CARNEIRO, 2001, p. 168). Para estas entidades, ao que muito se passou no Brasil quando do período militar e supostamente posterior (com traços expressivos em algumas organizações brasileiras mais antigas), tem-se um forte problema de identidade face aos demais setores na medida em que renegar ser Estado e Mercado finda, sob determinadas circunstâncias, na quebra de possibilidades/diálogos com estes Setores, gerando problemas como os de sustentabilidade financeira. Vejamos no tópico seguinte alguns movimentos e possíveis tendências diante destas conjunturas históricas aqui brevemente mencionadas.

### **1.3.3. Movimentos e Perspectivas**

Ribeiro e Marques, apoiados em Boaventura (1994), sinalizam que em Portugal há uma espécie de projeto inacabado de modernidade que gera desarticulação e provoca ambiguidades na relação da sociedade civil com os princípios reguladores do Estado e do Mercado. (*Ibid*, 2002, p. 138). “Esta incompletude da passagem para a modernidade apresenta dificuldades adicionais ao funcionamento de dinâmicas da modernidade tardia, associadas aos processos de globalização (...)”. (GIDDENS *apud* RIBEIRO; MARQUES, 2002 [1998], p. 138). Os autores endossam que há uma insuficiência legislativa no Setor que abarque situações conjunturais mais específicas às instituições e aos que a elas dedicam-se. Ao mesmo tempo, reconhecem que a cultura de individualização das ONGs portuguesas tem sido modificada com os estímulos à internacionalização via projetos da União Europeia.

Pressões estruturais da sociedade portuguesa marcam o território das ONGDs na medida em que quanto mais tardio for o processo de modernidade, mais importância deveria ter o Estado em tal processo. Ainda que diante de uma cena de politização na mudança destes quadros, existe uma “natureza flutuante das políticas e a `personalização` das orientações nesta área, associada a uma conjuntura de incerteza que marca o actual momento político

português, que aconselham alguma moderação nas expectativas relativamente ao futuro.” (*Ibid*, p. 141). Isso que dizem os autores é parte das consequências de ter-se em Portugal um campo das ONGDs ainda muito fragmentado e frágil consoante, sobretudo, aos recursos e à capacidade de mobilização. “Perante estas fragilidades, desenham-se tempos conturbados para as ONGD portuguesas (...) transformação dos modelos organizacionais existentes e das `estratégias de sobrevivência`, sem que se possam desenhar ainda linhas prospectivas.” (*Ibid*).

As ONGD nacionais estruturaram-se e afirmaram-se na Sociedade Civil Portuguesa, a qual, até 1986, ignorava a realidade das ONG como actores não estatais. Porém, o seu futuro não se prevê fácil: a Sociedade Civil Portuguesa não tem suportado financeiramente, até hoje, as suas próprias organizações; o Estado, que nos outros países da UE reconhece e suporta financeiramente as ONG, em Portugal remete-se a um reconhecimento mínimo, supletivo e, financeiramente, indigente. O acesso aos fundos comunitários, que foi o suporte financeiro das ONG que revelaram capacidade de actuação em países terceiros e em alguns projectos de implementação nacional, está cada vez mais difícil: por um lado, o número de projectos apresentados às convocatórias torna quase aleatória a sua aprovação; por outro, *muitas ONGD vêem-se em dificuldades para apresentar projectos que respondam minimamente às exigências, cada vez mais formais e profissionais, dos regulamentos impostos pela UE*. Em alguns dos serviços não se esconde o propósito de, no futuro, passar a trabalhar apenas com organizações nacionais de forte solidez financeira. Esta orientação irá reduzir ou inviabilizar o trabalho de muitas das ONGD Portuguesas que apresentam grandes fragilidades nos seus suportes financeiros. (REBOLA, 2004, p. 113). (grifos nossos).

Rebola sistematiza um quadro de limitações para as ONGDs portuguesas baseada nos seguintes pontos: 1. Ser uma realidade nova em nível nacional, acarretando baixa reflexão coletiva, reconhecimento e pouca visibilidade de opinião pública; 2. Escassez de financiamentos; 3. Insolidez sobre as equipas de trabalho, haja vista a instabilidade da sustentabilidade financeira; 4. Insuficiente profissionalização dos recursos humanos, especialmente quando da falta de cursos específicos voltados para o trabalho no terceiro setor; 5. A contradição das missões face aos campos em que limitam-se a trabalhar de acordo com os financiamentos; dentre outros de carácter mais gerais ao terceiro setor como um todo consoantes aos níveis político, legislativo e financeiro. (*Ibid*, p. 113-115).

Em meio a tantos “poréns” do Setor, reconhecidos aqui pelos autores portugueses que utilizamos e pelo nosso próprio trabalho de campo realizado no norte do País, existem perspectivas mais otimistas das ONGDs em Portugal. Numa destas abordagens, está a de José Portela (2008), que trata do microempreendedorismo como um conceito plural, que toca em

novas tendências e em alternativas com as quais as associações podem lidar atualmente, noções que não devem ser restritas ao plano do mercado e que têm tido atenção especial na produção bibliográfica portuguesa. Também, nota-se uma preocupação em balancear estas colocações por ora “otimistas” ou “pessimistas” com relação às organizações portuguesas, como passa à produção de Raquel Rego (2010) que, ainda que sob o olhar crítico já mencionado, percebe o Setor e sua profissionalização associativa como um conceito heurístico, ainda que veja os dados sobre a profissionalização das ONGDs portuguesas, especificamente, escassos e limitados.

Numa comparação brusca, o Brasil com uma população de cerca de 194 milhões de habitantes (censo 2012) tem aproximadamente 338 mil FASFIL consideradas pelo IBGE. Portugal por sua vez, tem uma população média de 10,5 milhões (censo 2011) e cerca de mais de 3 mil ONGDs. O Brasil possui um número proporcional mais expressivo de organizações, numa relação de quase uma associação para cada 1000 brasileiros, enquanto em Portugal essa relação seria, grosso modo, de uma instituição para cada 3.333 indivíduos no País, sem considerar que muitas das entidades portuguesas trabalham com intervenções no exterior. Vale salientar que os contextos de necessidades sociais diferenciam-se entre países, sobretudo, quando olhamos para dados gerais, a exemplo dos resultados do Índice de Desenvolvimento Humano de cada sítio, a ver que o Brasil encontra-se com um IDH de 0,718 (84º lugar mundial), enquanto Portugal com 0,809 (41º lugar mundial) (2011), separando realidades sociais principalmente no que se refere a índices educacionais, prezados pelas pesquisas de IDH.

Deste apanhado, perguntamo-nos: quais são os pontos característicos distintivos das ONGDs portuguesas com relação às brasileiras? Quando versamos, por exemplo, sobre a falta de cursos acadêmicos específicos em Portugal voltados ao terceiro setor, não muito diferente dá-se a realidade brasileira, na qual uma graduação/licenciatura em Administração/Gestão muitas vezes nada mais é que uma carreira de administração empresarial de mercado, tampouco quando falamos sobre as dificuldades de financiamento. Ainda que desta pergunta falará o nosso campo, a ser apresentado adiante, antecipamos uma resposta à indagação de forma avessa, em que as características gerais dos problemas do terceiro setor dão-se de maneira superficialmente semelhante nos dois locais. O que substancialmente importa é considerar cada aspecto falho deste sistema maior como um elemento que, embora inserido na lógica macro do terceiro setor, está em observação micro porque é uma fatia de determinado ponto daquela realidade na qual encenam aspectos culturais, conjunturas políticas, econômicas etc. Assim, não tendo sido possível deixarmos valores numéricos/estatísticos

mais atualizados sobre o terceiro setor português, haja vista que trabalhamos com algumas pesquisas relativamente antigas, reconhecemos que estas nos deram as pistas necessárias para percebermos um pouco do terceiro setor português em campo. Igualmente, versamos que não detalhamos o terceiro setor português em aspectos mais legislativos e/ou burocráticos haja vista os intentos da presente tese que não prima por analisar a realidade portuguesa em comparação com a brasileira no que se refere à profissionalização das instituições, mas sim, e em termos mais restritos, busca perceber a realidade brasileira com o recurso adicional de vê-la sob aspectos que carregam elementos comparativos entre os dois países.

## 1.4. SUSTENTABILIDADES DE ONGS

### 1.4.1. Sustentabilidade Financeira como Solução e Entrave

O terceiro setor entrou no cenário mundial a partir de realidades concretas que possibilitaram sua emergência e permanência na sociedade. Disso, estamos a falar em sustentabilidades, no plural, ao passo que a sustentabilidade das ONGs, embora seja tema altamente relacionado à manutenção financeira das instituições, é um ponto ainda mais complexo, pois, não só de dinheiro e recursos financeiros vive uma organização. Logo, surgem-nos duas questões essenciais: 1. O que é sustentabilidade de ONGs? E, 2. Por que estudar sustentabilidade dessas entidades em um trabalho sobre profissionalização de terceiro setor?

A palavra sustentabilidade tem origem latina (de *sustentare*, que significa sustentar) e está ligada aos termos: apoiar, defender, cuidar, favorecer, conservar. É aqui entendida como tudo aquilo que faz com que uma instituição seja possível, desde a mola propulsora dos indivíduos que a fundam, até as concepções ideológicas dos indivíduos envolvidos, as raízes éticas que seguem, as missões que perseguem, o capital humano do qual dispõem<sup>39</sup> e, sobretudo, as possibilidades materiais que permitem o exercício dessas funções. Logo, é muito comum que essa sustentabilidade, de um plano mais geral, seja confundida com a sustentabilidade financeira apenas, e, em realidade, faz sentido esse conflito ao passo que a sustentabilidade financeira hoje se apresenta como um dos principais elementos decisivos das instituições, para não dizermos: entrave. Entretanto, a sustentabilidade financeira se coloca como um processo de “caça” ao mesmo tempo em que passa por ponderações múltiplas e que envolve não apenas o que está prescrito nos estatutos das organizações, mas sim, as possibilidades de manobra das ONGs diante dos imponderáveis da vida real consoante às oportunidades (ou à falta destas) de editais de financiamentos ou demais maneiras de angariarem verbas para que desempenhem suas funções sociais. O mais curioso disso, e o que calha como uma tentativa de resposta à segunda questão, é que esses elementos (dinheiro e ética, grosso modo) não encenam cotidianamente como categorias estanques. As entidades

---

<sup>39</sup> Salamon denota que há uma crise de sustentabilidade de capital humano no terceiro setor na medida em que a ideia de democracia ganha fôlego mundo afora e agentes de ONGs assumem cargos de governo em substituição a antigos funcionários, deixando as organizações com déficit de recursos humanos. “É nesse sentido que o terceiro setor se torna vítima de seus próprios êxitos. Ironicamente, se o terceiro setor pode contribuir para a democracia, a curto prazo a democracia pode sugar a força do terceiro setor” (SALAMON, 1997, p. 106). A partir daí, o autor argumenta a importância do terceiro setor reforçar suas relações com o Estado e com o Mercado.

tendem a questionar (ou não, e aí já tomamos esse “não” como uma dimensão analítica) as maneiras de receberem dinheiro, como chegam até as verbas e o que é aceitável dentro de padrões éticos pré-estabelecidos. Esse tipo de tensão institucional ocorre quando, à guisa de exemplo, ONGs de apoio à saúde se recusam a receber patrocínios de empresas de cigarros.

Logicamente, as ONGs precisam de recursos financeiros para se manterem e a forma como conseguem isso, a capacidade de articulação, se coloca como um elemento, uma dimensão analítica, importante para pensarmos nos graus de profissionalização destas organizações. A lógica mais linear aqui seria: uma ONG que tenha um grau de profissionalização institucional elevado tende a possuir mecanismos mais articulados para captar informações e angariar fundos para sua existência, pois essa capacidade diz respeito a treinamento de pessoal, especialização, experiência com a lógica do terceiro setor etc. Mais adiante veremos como essa inquietação de sustentabilidade está altamente imbricada à noção de autonomia das ONGs (quais os limites da flexibilidade dessas entidades diante de uma sociedade regida também por Mercado e Estado), entretanto, por hora nos manteremos à lógica do como é possível a existência de ONGs.

Como dissemos, a sustentabilidade não diz respeito apenas à sustentabilidade financeira, todavia, para os nossos presentes propósitos, vamos dar uma atenção especial a essa última, haja vista ser um dos pontos de ligação mais importantes para chegarmos à questão da profissionalização. Assim, vamos nos “contradizer” em alguma medida e utilizar daqui em diante o termo sustentabilidade de forma reduzida, para referirmo-nos à sustentabilidade financeira e, quando não, faremos a menção exata sobre o que versamos. Nessa vereda, uma das principais perturbações que encontramos ao investigarmos a sustentabilidade dessas entidades está sobre que tipo de instituição tratamos já que, como visto anteriormente, o terceiro setor é formado por uma pluralidade de organizações que vão desde cantinas de distribuição de sopas a instituições culturais de focos e administrações amplos e complexos. Mesmo diante dessa pluralidade, autores como Salamon (1997) enxergam que o setor, de maneira geral, se localiza em um ecossistema frágil, suscetível a ameaças externas na medida em que tem como incertas suas fontes de financiamento, por mais firmadas e legitimadas que sejam a um determinado espaço de tempo. Um edital provindo de uma instituição pública é capaz de sustentar um projeto de uma ONG até a data estabelecida em acordo, entretanto, muitos destes financiamentos não são perenes, deixando as entidades em uma base pendular significativa entre o ter ou o não ter recursos sob determinado tempo. Isso, é claro, muito lembra a lógica de mercado e sabemos que este possui margens de manobra específicas à sua essência para lidar com as sazonalidades de suas

áreas, ao lidar por exemplo com a concorrência, medidas que, ao terceiro setor, ainda se colocam como realidades impactantes, especificamente, porque o Setor não trabalha sob a mesma dialética de mercado e, ainda que muitas entidades sejam assimiladas a tal, possuem fins distintos.

Antes de versarmos sobre os problemas mais peculiares da sustentabilidade, convém balizarmos alguns dados sobre o terceiro setor que mostram o quão substancial tem sido sua força econômica, ainda que, por vezes, ele permaneça invisível como realidade (SALAMON, 1997, p. 93).

Salamon realizou uma pesquisa no começo da década de 1990 com sete países (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão) no qual constatou que o terceiro setor empregava neste conjunto cerca de 12 milhões de pessoas com pagamentos relativos a trabalho de tempo integral, além de 5 milhões de voluntários. Isto é, há mais de vinte anos o setor já empregava naqueles países cerca de 10% dos ativos. O mais interessante achado da pesquisa foi que as doações caritativas - personalizadas e que partem geralmente de indivíduos isolados - eram as de menor impacto, perdendo de forma significativa para os recursos provindos do Estado e do Mercado, sendo na ordem de cerca de 10% dos auxílios. Na Alemanha e na França, por exemplo, o Estado chegava a sustentar 60% das organizações na altura. No Brasil, dados do IBGE colhidos em 2005 apontam que o País possuía 338 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos, empregando na altura, como já tivemos ocasião de mencionar, 1,7 milhões de pessoas, o que representa cerca de 5,3% dos empregos brasileiros. (IBGE, 2008, p 58). (exceção-se aí o voluntariado e as possíveis prestações de serviços não declaradas ou ausentes na contabilização).

Sob tal conjuntura, a sustentabilidade se coloca como um desafio e, quais são as margens de manobra das ONGs diante desse contexto concreto? Muitas instituições nasceram a partir de esforços pessoais, doações estrangeiras, públicas ou privadas, todavia, na medida em que ganham espaço, os problemas aos quais se colocam ganham formas e tamanhos ainda mais complexos e pedem, por sua vez, outras bases de suporte financeiro. Entretanto, passa a haver uma disputa interna dentro das ONGs para o levantamento de verbas, a gerar uma crise no terceiro setor e, aí, a relação entre terceiro setor com agências de cooperação internacionais (ONGs construídas para angariar fundos a outras ONGs), Estado e Mercado tenciona, gerando para Salamon dois tipos de desafios de colaboração (*Ibid*, p. 107). O primeiro, a colaboração com o Estado que, desde o início da década de 1990, tomou papel determinante na sustentabilidade do terceiro setor, sobretudo, nos países da Europa ocidental e nos Estados Unidos. Já na América Latina, África e Ásia sua participação foi mais tímida ao passo que o

histórico dessas organizações tinha bandeiras anti-estado (o ranço do termo “não-governamental”), o que caracterizou dificuldades de colaboração entre os setores. E o segundo, a colaboração com o Mercado, no qual o terceiro setor objetivaria convencer os empresários do papel que desempenha, de que está capacitado ao atendimento das necessidades públicas.

Nessa segunda colaboração, com o Mercado, é onde reside um dos pontos mais tensos sobre a sustentabilidade do terceiro setor atualmente, quiçá, mais do que com sua relação com o Estado que, grosso modo, já se tornou um quadro no qual as ONGs não são anti-estado, ainda que estejam em voga as discussões clássicas de se entender se o terceiro setor está a realizar atividades que deveriam ser desempenhadas pelo Estado ou não. Aparte essa questão do Estado, a relação com o Mercado ganha dois caminhos espinhosos porque está em jogo não apenas se, e como, receber recursos do segundo setor. Existe também a atual caracterização de mercado que invade o terceiro setor, fruto, sobretudo, do processo de profissionalização do terceiro setor, como teremos ocasião de pontuar mais adiante. Ana Claudia Teixeira (2003) relembra que as ONGs não estão imunes à lógica empresarial e que muitas possuem um formato mais próximo de uma empresa de consultoria e prestação de serviços do que propriamente de instituição destinada ao fomento de cidadania, por exemplo. (TEIXEIRA, 2003, p. 100). Ao fim e ao cabo, há de considerar que o que essas entidades oferecem à sociedade são produtos, serviços, ainda que produtos diferentes e qualificados, ou mesmo que tenham motivações distintas do segundo setor.

O risco, como aponta Tenório (1999), é que esse setor ‘se enquadre no espaço do mercado’, ou seja, que a busca por profissionalização seja, mais do que uma forma de defesa de novos valores de cidadania, uma estratégia de sobrevivência organizacional. (*Ibid*, p. 100).

Dessa lógica, relembramos o que diz Salamon (*op. cit*) sobre a força econômica que o terceiro setor gira hoje em dia, essencialmente, no tocante às ocupações que cria na sociedade. Tudo isso, no entanto, não significa que entidades sejam constituídas meramente com o intuito de prestação de serviços *a la* Mercado, o que também não significa que não sejam, isto é, seria prematuro afirmarmos *a priori* como a relação que elas mantêm com o Mercado influencia em suas criações e no suposto desenvolvimento de um *ethos*, digamos, empresarial de ONGs. Contudo, não podemos negar que em alguns ambientes de ONGs existe a noção de “clientela”, de que a entidade disponibiliza “produtos” a “clientes”, bem como a

aplicabilidade de termos empresariais, a exemplo de “público-alvo. De uma entrevista realizada por Teixeira em uma ONG de defesa dos direitos reprodutivos, tem-se:

Cientes nossos são seis mil pessoas que, de alguma forma, procuram a X, ou para alugar material, ou para comprar material, ou para solicitar informações. Quer dizer, sabem da existência da X, sabem dos serviços que a X presta e vêm aqui buscar alguma coisa. Tanto pode ser entidade, como pode ser pessoa, aluno, professor, profissional, eles não estabelecem com a gente uma parceria de trabalho. Eles buscam informações com a gente, eles usam nossos produtos. Isso é a lista de clientes. (*Ibid*, p. 101).

Embora o foco de atenção maior aí seja a venda de produtos, salientamos que as ONGs, todavia, não vendem qualquer tipo de produto, pois, mesmo quando se vêm nessa posição, se colocam como facilitadoras de um produto especial, diferenciado, formativo, de caráter educacional e, especializado. De toda maneira, ainda que mediante semelhanças a um perfil empresarial, essas ONGs não podem restringir o universo de atuação a “clientes” que podem ou não pagar, haja vista as predisposições primeiras dessas instituições, que prestam serviços públicos e gratuitos etc, salvaguardadas raras exceções contextualizadas.

Até aqui, versamos sobre o terceiro setor em relação aos primeiro e segundo, mas existe a relação entre o terceiro setor consigo, relação essa que transpassa a ideia de redes de ONGs para troca de informações de suas áreas de atuação, trocas de projetos etc. Não que essa última perspectiva de redes não seja importante às ONGs, muito pelo contrário, é um dos grandes indicadores de profissionalização institucional e suporte de diversas ordens dessas organizações atualmente, todavia, agora versamos sobre as agências de cooperação internacional. No começo da década de 1990, quase 76% das entidades ligadas à Abong no Brasil eram sustentadas, em alguma medida, por agências de cooperação que são, grosso modo, ONGs estrangeiras que financiam e distribuem recursos a ONGs do Brasil, por exemplo. Vale salientar que isso não indica que essas 76% fossem sustentadas apenas por agências de cooperação, mas por elas também, porém igualmente por fontes diversas de recursos, sobretudo como vimos, Estado e Mercado. Tais agências apresentam diferenças estruturais de acordo com seus países de origem e, em verdade, funcionam como empresas administrativas na medida em que possuem especialização de gestão para coordenar entre as ONGs concorrentes dos recursos as verbas que lhes são passadas pelos demais setores. Logo, temos uma espécie de terceirização do terceiro setor.

Nas últimas duas décadas a maneira de atuação dessas agências de cooperação internacionais face aos investimentos no Brasil modificou-se, de acordo com Lebon (1998), por três razões especiais: 1. Após a queda do muro de Berlim as agências se voltam mais aos problemas do leste europeu e da África; 2. O Plano Real tornou a moeda brasileira mais valorizada, havendo momentos em que seu câmbio equiparou-se com o dólar, disso, tornava-se mais caro sustentar projetos no País e; 3. Mudanças sobre gestão de trabalho elevaram ainda mais a valorização de melhor aproveitamento de tempo no horário de serviço, o que pedia das organizações brasileiras planos mais bem geridos e articulados nesse sentido. A relação do terceiro setor com as agências de cooperação pode ser entendida como uma ligação essencial do fator sustentabilidade de ONGs e profissionalização dessas porque aí encontramos o motor de funcionamento do sistema que interconecta os setores, como veremos adiante ao versarmos sobre a profissionalização das organizações. Outro aspecto mais contemporâneo acerca da redução de presença das agências de cooperação internacional no Brasil é que as políticas sociais do governo Lula, ainda que não tenham resolvido a precariedade da pobreza no País, partiram do pré-suposto de erradicação da miséria, principal foco de atuação dessas agências. Logo, como dito, ainda que as políticas desse governo não tenham superado a miséria e a pobreza, muito dessa imagem se “vendeu” e as agências passaram então a se dedicar a países que não tinham tal apoio político ou planos sociais estatais desenhados como os brasileiros (ABONG, 2010, 26-27). Salientamos ainda que as mudanças de foco da cooperação internacional são guiadas, especialmente, pelos países do norte e suas iniciativas da sociedade civil, mas a considerar ainda que as verbas dispensadas pelas agências são provenientes não apenas de doações, mas também dos governos, passíveis a crises e remodelações políticas a menudo, sobretudo quando consideramos que após a queda do muro de Berlim não verificamos um sistema capitalista unificado em um projeto único. (*Ibid*, p. 29).

Desse panorama, o terceiro setor cria estratégias financeiras de subsistência cada vez mais específicas e especializadas à sua localização nesse triângulo não equilátero de setores. Crescem, em paralelo aos estudos acadêmicos sobre as instituições, as publicações de manuais sobre como criar e sustentar uma ONG, quais os mecanismos administrativos que se aproximam do setor de Mercado e que devem ser tomados como princípios de impulso às entidades. Essa produção, reflexo do que chamamos de “boom” da profissionalização a partir década de 1990, é balizada nos aspectos mais gerais da especialização, afinal, tira-se daí o fluxo de profissionais de diversas áreas do conhecimento que passam a se especializar em questões pertinentes ao terceiro setor, a complexar seus quadros de gestão e funcionamento.

Na literatura pertinente à questão do planejamento nas ONGs, a ideia mais em voga é aquela de vinculá-lo à necessidade de formação especializada e profissional, sem esquecer que o momento técnico faz parte dos próprios objetivos políticos existentes dentro da organização (talvez resultantes de disputas internas para seu estabelecimento). Assim, segundo Corcione (1998), o planejamento não pode ser elaborado como um mero calendário de atividades, pois daí resultaria uma série de eventos sem interligação, soltos e desprovidos de objetivo central capaz de coordená-las. O autor acredita que o momento do planejamento não pode ser elaborado por um grupo perito, com formação profissional especializada (composto apenas por diretores e presidentes das instituições, por exemplo), pois tal fato isolaria a participação dos demais membros da organização, inviabilizando o engajamento coletivo, e conseqüentemente político, na fase de elaboração do plano de atividades – o que se refletiria na execução das tarefas da ONG. Logo, poderíamos afirmar que o aspecto técnico é mais um momento das definições políticas no interior de uma ONG e sua forma de planejar e executar as tarefas será considerada mais ou menos autoritária e democrática segundo o formato em que as decisões mais importantes foram tomadas, por um grupo restrito ou com ampla participação de seus membros. São, pois, por investigações concretas que conseguimos perceber em que medida o “boom” de profissionalização no Terceiro Setor influencia no funcionamento das organizações, nas percepções éticas de seus agentes atuantes, na construção de como esses agentes entendem o trabalho das ONGs mediante um contexto maior que inclui o Estado, o Mercado e as agências de cooperação.

Para investigarmos tais fenômenos nas ONGs é igualmente necessário considerar a dinâmica do processo de especialização nas sociedades modernas. Quanto à dinâmica própria das atividades especializadas, Bauman (1999), coloca a especialização como uma busca frequente e incessante, tornando-se cada vez mais comum, mas isso se daria porque ela se auto-reproduz. Em outras palavras, o conhecimento especializado não teria uma valorização una, em si mesmo, não se auto-satisfaria, gerando sempre mais a busca pelo novo e pelo desenvolvimento das atividades prestadas. Todavia, nessa linha de argumentação plantada pelo autor, a especialização ao mesmo tempo em que é criada para solucionar problemas, finda por gerar mais problemas que só podem ser solucionados com mais conhecimento especializado, ou seja, gera-se um círculo vicioso.

A competência especializada cria e estimula a necessidade de si mesma. A substituição das habilidades pessoais pelas habilidades do especialista (...) significa a criação e principalmente uma multiplicação ilimitada de novos problemas que tornam

indispensável a competência especializada. (BAUMAN, 1999, p. 233)

No tocante ao elemento ético presente no processo de especialização, há obras clássicas do pensamento social referentes a essa problemática. De acordo com a visão de tais clássicos, a especialização está, sobretudo, ligada à divisão do trabalho social. Adam Smith, em “A Riqueza das Nações” (1776), foi o primeiro a tentar teorizar essa divisão e foi também o criador do termo, já percebendo como a especialização econômica pressupunha um elemento de ordem moral. Foi, porém, em Émile Durkheim, em sua obra “Da Divisão do Trabalho Social” (1893), que o processo de especialização passou a ser visto como um fato objetivo que deve ser estudado em si mesmo e que o pesquisador deve investigar para que ela serve e de que depende (DURKHEIM, 1999 [1893]). Destarte, o autor advoga que não é apenas nas fábricas, ou seja, no terreno econômico, que esse fenômeno ocorre, estando presente em outros níveis da vida social, desempenhando funções políticas, administrativas, artísticas, científicas etc. Em suma, a especialização - e a divisão do trabalho - seria um fenômeno ético e moral atuante de maneira geral em toda a sociedade<sup>40</sup>. Esses elementos se enlaçam à problemática da sustentabilidade, nomeadamente, porque a moral é um elemento negociável e elástico, sujeito a percepções variadas e, em ligação a esta, a ética é uma construção não apenas particular a cada ONG e à noção de terceiro setor mais ampla, porém, é a força motriz de uma instituição, atuante como elemento ímpar nas resoluções práticas da entidade<sup>41</sup>.

Consoante ao problema da sustentabilidade financeira das ONGs como um “estimulador” da tensão de como gerir a profissionalização nessas entidades, Leilah Landim, em entrevista cedida à Revista do Terceiro Setor (2002), ao ser indagada se o financiamento do governo e de empresas a ONGs interfere ou não na independência das organizações declara que o fato dessas serem dependentes dos demais setores interfere sim em suas agendas. Landim aponta o erro de muitas instituições, em busca da chamada auto-

---

<sup>40</sup> A moral, que é um cimento social, é tratada por Durkheim como um sistema de regras de conduta. Todavia, distinguindo as regras morais de outras regras, Durkheim observa que as regras morais possuem uma autoridade especial, ou seja, a obrigação é uma das primeiras características da regra moral (DURKHEIM, 1970 [1906]). Durkheim entendia que os fatos morais eram fenômenos como outros, isto é, que a moral era um sistema de fatos realizados, ligados ao sistema total do mundo. (DURKHEIM, 1995 [1983]).

<sup>41</sup> Aqui referenciamos os contributos de Weber relativamente à questão da burocracia que sustenta teorias administrativas e de gestão pertinentes à sociologia das organizações que retomamos no capítulo terceiro e, também, a contribuição de Marx acerca da divisão do trabalho que embora não façam parte do escopo analítico da presente tese, dizem respeito aos pressupostos teóricos a dimensões nela tratadas.

sustentabilidade financeira, passarem a se voltar ao mercado vendendo objetos, por exemplo, pois podem findar por se desvirtuarem de seus objetivos, afinal, o objetivo das ONGs não é mercadológico. Landim afirma que o problema da sustentabilidade financeira sempre se fará presente de acordo com o contexto no qual essas organizações estão inseridas. A tal cenário, surge o que denotamos anteriormente sobre a eclosão de uma literatura específica ao terceiro setor e verdadeiros manuais de sobrevivência em meio a tal contexto de busca de sustentabilidade financeira. Não apenas manuais, mas também parte da produção acadêmica que reflete o terceiro setor, passa em mãos dos agentes dessas organizações e primam não apenas por uma sistematização do como fazer uma ONG, mas principalmente, levanta os problemas mais ordinários a tais instituições referentes a suas sustentabilidades. Falemos de alguns desses problemas e de estratégias esboçadas nessa literatura mais geral.

#### **1.4.2. A Corrida Pela Receita de “Ingredientes Técnicos”**

Takeshy Tachizawa, que possui obra dedicada a um tipo de literatura mais específica às ONGs, distribui as estratégias financeiras das entidades nos níveis 1. estratégico e 2. operacional. O primeiro, diz respeito à obtenção de recursos financeiros e o segundo à gestão dos fluxos de caixa das instituições. As decisões estratégicas, ligadas à captação de recursos nos demais setores, ocorrem concomitantemente às decisões operacionais, sendo estas da ordem de gestão de fluxo de caixa de monitoramento e avaliação de projetos (TACHIZAWA, 2002, p. 175). Logo, o terceiro setor, em busca da vista sustentabilidade financeira, tende a elaborar uma cadeia produtiva que liga os fornecedores aos beneficiários de modo a passar por processos produtivos e de apoio. Na revisão das principais fontes de obtenção de recursos financeiros a ONGs, essas são: agências internacionais de cooperação não-governamentais; vendas de produtos/serviços; agências de cooperação multilaterais; agências de cooperação bilaterais; órgãos nacionais de governo; doações individuais; empresas; fundações nacionais; outras (*Ibid*, 176). Todavia, salientamos que esta lista arquitetada por Tachizawa não indica uma ordem de principais fontes de financiamento, tampouco é um guia hierárquico de “por onde começar” a angariar fundos a uma ONG, haja vista não apenas as peculiaridades locais de onde estão inseridas, bem como o tipo de missão que carregam, como focam seus objetivos etc. Vemos que são, grosso modo, as principais indicações às ONGs. A essas indicações, soma-se uma expressividade cada dia mais em voga em ambientes comuns ao terceiro setor, a exemplo do cuidado em que os agentes atuantes de ONGs devem ter ao se depararem com um

cenário de competitividade, devendo esses aprimorar e inovar pedidos de financiamento. Há a preocupação sobre como as ONGs devem se mostrar a um suposto financiador, ou sobre o material que eventualmente portam em um contato dessa relevância:

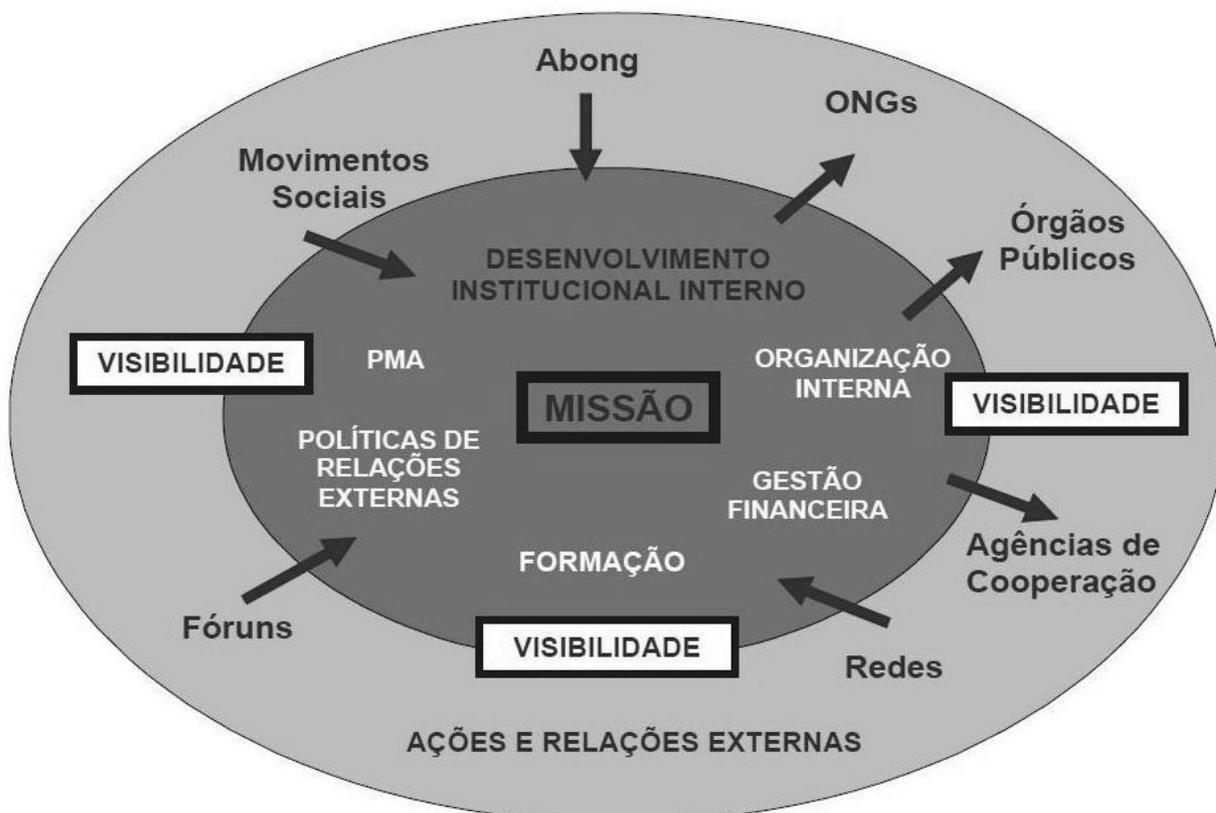
(...) Este material, que pode ser um folheto ou uma brochura, precisa comunicar o objetivo da captação de recursos de *maneira persuasiva*, de tal modo que “*toque*” tanto o coração quanto a mente do público (doadores, financiadores ou voluntários). O material precisa ilustrar de que modo os recursos captados poderão ser utilizados para que a organização continue e/ou amplie suas atividades com vista em alcançar sua *missão*. (*Ibid*, p. 177) (grifos nossos).

Trate os potenciais clientes e doadores como trataria os *clientes* fiéis em um negócio comercial. (*Ibid*, p. 178) (grifos nossos).

Nos trechos acima encontramos algumas características de um manual de venda de serviços que utiliza propriedades lógicas a um cenário contemporâneo de ONGs, as quais precisam mostrar potencialidades aos financiadores ao passo que tais potencialidades tendem a ser balizadas em arcaouços emocionais e planejadas a partir de missões que, em si, já carregam estruturas patentes e latentes em seus discursos formatados a tais fins.

A Abong por exemplo, como vimos, é uma das instituições que, atualmente, tem produzido parte significativa da bibliografia sobre as ONGs, bem como uma literatura específica ao público de agentes atuantes. Todavia, salientamos que a posição da Abong nesse processo de empoderamento do terceiro setor não é apenas de dar captação, tampouco possui um posicionamento apenas crítico desse tipo de produção literária mais prática sobre o tema da sustentabilidade. Por reunir um elevado número de entidades em uma complexa rede de relações, a instituição se coloca como uma facilitadora voltada ao desenho de estratégias múltiplas de captação de recursos. Em “ONGs: repensando sua prática de gestão”, os organizadores do livro, publicado pela Abong, esboçam um quadro lógico de localização das ONGs em uma rede de relações que considera, a partir da missão, elementos como o desenvolvimento institucional interno e a formação que chegam às ONGs, aos órgãos públicos, aos movimentos sociais e à própria Abong através da visibilidade:

Tabela 04: Localização das ONGs Filiada a Abong em Rede:



Fonte: Abong. ONGs: repensando sua prática de gestão. Abong. 2007. p. 12.

Com isso, cria-se um “mercado” de cursos e estruturas de consultorias para sustentabilidade de ONGs. Oficinas oferecidas pela Abong e detalhadas em seus livros diagnosticam necessidades e potencialidades das organizações para que essas diversifiquem a captação de recursos, para que saibam como sensibilizar os possíveis financiadores etc. Ao correr dessa prestação de serviços de ordem administrativa, entram em cena preocupações éticas sobre como ponderar uma organização a partir de parâmetros de enfoques sistêmicos e gerenciais, a passar por quadros estratégicos/metodológicos clássicos, como por exemplo, o ZOPP (Planejamento e Projetos Orientados por Objetivos), o PES (Planejamento Estratégico Situacional), o MAPP (Método Altadir de Planificação Popular) e o PIM (Monitoramento Participativo do Impacto). A isso, somam-se os cuidados sobre a avaliação da aplicação dessas metodologias administrativas possivelmente aplicadas a ONGs por parte da mesma literatura específica voltada aos agentes atuantes das entidades. Ainda em “ONGs: repensando sua prática de gestão”, os autores discorrem sobre termos atuais dentro das instituições como captação, mobilização de recursos, sustentabilidade, auto-sustentação etc.

Neste processo de formação, chamamos de estratégias de captação de recursos o desenvolvimento de ações diversificadas, planejadas e monitoradas que disponibilizem recursos financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento da ação social (ação fim), de acordo com a missão institucional e as necessidades e potencialidades dos contextos interno e externo à organização. A princípio, isto significa dizer que ações de controle e redução de custos, estruturação de uma política de voluntariado ou a conquista de isenções e gratuidades são também ações de captação. Em outra instância, esta compreensão ampliada e integradora da captação de recursos nos coloca frente a dois desafios: a impossibilidade de desvincular a captação das outras ações da organização e a importância de entender que captação de recursos é uma ação inentemente política e parte integrante do processo de desenvolvimento institucional. (ABONG, 2077, p. 71).

A noção de captação de recursos e, por suposto, de sustentabilidade, é envolvida pelas principais preocupações: 1. projetos e relatórios bem estruturados; 2. sistemática de monitoramento da captação; 3. contabilidade transparente e organizada; 4. estrutura de custos racionalizada; 5. apresentação pública de suas fontes de receita, relatórios técnicos e financeiros. (*Ibid*). Acrescentemos aí os debates sobre a ética nessa capacitação, ou seja, até que ponto as ONGs podem e/ou devem “apelar” por recursos, a considerar que muitas dessas organizações possuem um estoque de imagens que pode ser figurado, quando de mau uso, como propagandas apelativas aos financiadores. Sobre isso, temos:

Mensagens e imagens – na busca de boas alternativas de sensibilização de potenciais financiadores, as ONGs têm realizado muitos debates sobre a melhor utilização de mensagens e imagens. É notório que o sofrimento, a pobreza, o desprovimento e a fragilidade comovem e mobilizam as pessoas. Quanto mais comovidas, mais possibilidades de efetivar uma doação. As ONGs que participaram do processo de formação atuam propondo mudanças estruturais, tendo por referência a auto-estima, a autonomia, a participação, o empoderamento credenciando ao público todo o poder de mudar sua própria situação. Portanto, explorar o desprovimento e a fragilidade do público com que atua e transpor as possibilidades de transformação desta situação a um financiador é considerado contraditório à sua própria ação. Sendo assim, o que se deve buscar para sensibilizar e ganhar o apoio de um potencial financiador é transmitir mensagens e imagens específicas da ação desenvolvida pela organização e do potencial resultado desta ação, mesmo sabendo que o processo de sensibilização da sociedade desta forma é mais lento e requer um trabalho mais intenso para a mudança de consciência. (*Ibid*).

Em verdade, o material produzido e destinado a administrações específicas de ONGs muito segue às atuais cartilhas administrativas e, embora encontremos a cada ramo de administração suas peculiaridades (administrar uma empresa privada e uma ONG são tarefas distintas), existem pontos em comum baseados nas lógicas de relacionamentos institucionais, gerência interna etc. Tais métodos também se colocam a mudanças e, como pontua Salamón, um dos desafios do terceiro setor não é criar estruturas sociais inteiramente novas, mas sim, aplicar novas formas de associação às estruturas tradicionais da vida comunitária (SALAMON, 1997, p. 101). De toda forma, a literatura de cunho “métodos e técnicas”, do como operar uma instituição, não é a única fomentada por instituições como a Abong que, por exemplo, publica relatórios nacionais e internacionais de intervenções sociais, bem como parte significativa de teses e trabalhos reflexíveis realizados, sobretudo, no interior das entidades.

### **1.4.3. A Diversidade das Fontes em Percentuais**

Consoante aos mecanismos de busca por viabilização de sustentabilidade, nomeadamente ao caso brasileiro, estão as noções de “Responsabilidade Social Empresarial” (RES) e “Investimento Social Privado” (ISP). A primeira é lema do Instituto Ethos, assim como a segunda do Gife, ambas, organizações empresariais sem fins lucrativos fundadas na década de 1990, quando do “boom” da profissionalização do terceiro setor no Brasil. O Ethos reúne 112 empresas filiadas e o Gife 1.396. Ambas, com o discurso de que o Estado não pode dar conta dos problemas sociais sozinho e de que as empresas privadas precisam fazer parte do trabalho não cumprido por este, reúnem um potencial empresarial com números que parecem “assustadores” a uma primeira instância. O Gife reúne empresas que hoje são responsáveis por 35% do PIB brasileiro, composto, em maioria, por pequenas e médias empresas localizadas no Sudeste do País (75% e, consideremos que 53% apenas no Estado de São Paulo). O Ethos, que embora agrupe uma quantidade mais tímida de empresas, detém “a nata do empresariado brasileiro”, como denota Leite ao observar que o Ethos é montado por empresas como a Bradesco (e a fundação Bradesco) e a Rede Globo de Televisão (e sua Fundação Roberto Marinho). Entrementes, apesar de o GIFE, por exemplo, enxertar no setor social de arte e desenvolvimento cerca de 1,15 bilhões BRL ao ano, só o rendimento de uma empresa como a Bradesco chega em torno de 10 bilhões BRL nesse mesmo período, grosso modo. (LEITE, 2010, p. 86).

Disso, passamos a pensar o que estimula o empresariado e, mesmo em função ou não de seus estímulos a investimentos no terceiro setor, qual o impacto que este tem dentro da sustentabilidade das ONGs. Até que ponto, ainda que sob os lemas de RES ou ISP, o Mercado participa dessa economia? Ainda que muitas empresas invistam nas ONGs, por marketing ou por obterem algumas isenções de impostos, como elas se localizam diante do cenário maior de possibilidades de financiamento ao terceiro setor, sobretudo, quando imaginadas junto ao Estado e às agências internacionais?

Em “Sustentabilidade de ONGs no Brasil: acesso a recursos privados”, de pesquisa governada por Taciana Gouveia (2010), encontramos um leque de dados que dizem respeito à aplicação dessa busca de sustentabilidade por parte das instituições associadas à Associação Brasileira de ONGs<sup>42</sup>.

Calha salientarmos que embora tal pesquisa seja restrita ao universo da Abong, ela é de uma singularidade importante ao nosso foco, pois, demonstra como tem se dado a captação de recursos dessas ONGs associadas, nomeadamente, no que diz respeito a quem oferta sustentabilidade financeira às entidades, se mercado, Estado, cooperações internacionais e assim por diante. A pesquisa das FASFIL realizada pelo IBGE (2008), por outro lado, compreende o universo do que entendemos como ONGs no Brasil, todavia, não chega a ter como proposta uma revisão mais precisa das fontes de financiamento dessas, haja vista, sobretudo, a amplitude do universo pesquisado pelo IBGE. De outra mão, a pesquisa da Abong sobre sustentabilidade possui um universo de menos de 270 entidades que são peculiares, pois, fazem parte de um modelo típico-ideal de ONG brasileira, haja vista os parâmetros e as representações que perpassam o ser ou não ser uma organização associada à Abong. Falamos aqui, grosso modo, de instituições que tendem a ser mais profissionalizadas dentro do universo das 338 mil organizações aferidas pelo IBGE no Brasil à altura de 2005.

Na pesquisa, a Abong (2010) utilizou o paradigma qualitativo de análise aliando-o aos resultados de pesquisas quantitativas anteriores acerca das fontes de financiamento das associadas. Uma de suas principais conclusões é a de que os recursos do setor privado não são tão expressivos quanto em geral se supõe, não justificando que instituições substituam suas demais fontes de recursos, sobretudo as de cooperação internacionais, ainda que sob seu contexto de “queda” já exposto anteriormente, pelos financiamentos de mercado. Assim,

---

<sup>42</sup> Apenas como um panorama de quem são as associadas à Abong, consideremos que, em 2008, mais de 60% delas tinham um orçamento na faixa de até 1 milhão de reais brasileiros – BRL - anuais (cerca de 400 mil euros). Mais de 30% tinham um orçamento anual entre 1 e 3 milhões de BRL e, da outra ponta, cerca de 2% possuíam um orçamento anual de mais de 15 mil BRL. (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010)

entende-se que em vez de substituição de fontes de recursos em tempos de mudanças, um caminho que as associadas da Abong podem adotar é o da diversificação dessas fontes. Nessa mescla entre as fontes de financiamento das ONGs, embora o montante dispensado pelas empresas privadas e suas fundações não seja tão impactante se comparado aos recursos das agências internacionais, entre as associadas à Abong, em 2007, 41.5% acessavam esse tipo de recurso em alguma medida. (ABONG, 2010, p. 14). Em tom semelhante, muito do que se entende por recursos provindos de empresas são, em verdade, recursos originários de suas fundações, o que, em parte, pode ter um peso distinto das primeiras na tomada de decisão das ONGs em buscar ou não tal tipo de verba já que muitas fundações empresariais possuem um regimento outro, que não o da empresa necessariamente, o que confere a tais fundações certa autonomia relativa às propostas de projetos e parcerias com as entidades.

Ainda que de forma expressiva no que diz respeito à frequência com a qual aparece na pesquisa a presença de financiamento de empresas, essa relação de sustentabilidade ONGs-Mercado não se sobressai quando considerados os percentuais de verbas vindos de cooperações internacionais, o que poderia parecer uma contradição haja vista o que tecemos sobre a redução de influência desse tipo de financiamento no Brasil, porém, embora à redução, este permanece como primeiro modelo de sustentabilidade financeira das associadas. A cooperação internacional chegou a constar em 78,3% das entidades, estando em segundo lugar, antes das empresas privadas, o Estado, que só por parte do governo federal tem presença em mais de 60% das associadas, aparte das presenças dos governos estaduais e municipais que por suposto elevam esse percentual. (*Ibid*, p. 23).

A seguir, encontramos duas tabelas que representam: a primeira, o montante recebido pelas associadas e; a segunda, o percentual operado de acordo com a origem dos recursos:

Tabela 05: Valores Recebidos Pelas Associadas à Abong:

<b>ASSOCIADAS SEGUNDO O VALOR DO ORÇAMENTO POR FAIXA E ANOS – EM %</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Até R\$ 10 mil	2,10	1,00	2,00	1,90	2,80
Mais de R\$ 10 mil a R\$ 50 mil	6,20	5,10	5,00	3,80	3,70
Mais de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil	9,30	8,20	4,00	7,50	6,50
Mais de R\$ 100 mil a R\$ 150 mil	2,10	2,00	3,00	1,90	1,90
Mais de R\$ 150 mil a R\$ 200 mil	1,00	2,00	2,00	0,90	3,70
Mais de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil	11,30	15,30	17,80	17,90	18,50
Mais de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão	23,70	24,50	18,80	21,70	23,10
Mais de R\$ 1 milhão a R\$ 2 milhões	18,60	20,40	24,80	20,80	17,60
Mais de R\$ 2 milhões a R\$ 3 milhões	9,30	6,10	6,90	8,50	6,50
Mais de R\$ 3 milhões a R\$ 4 milhões	4,10	4,10	3,00	3,80	6,50
Mais de R\$ 4 milhões a R\$ 6 milhões	5,20	3,10	5,00	3,80	1,90
Mais de R\$ 6 milhões a R\$ 9 milhões	1,00	4,10	2,00	2,80	2,80
Mais de R\$ 9 milhões a R\$ 15 milhões	3,10	1,00	3,00	1,90	0,90
Mais de R\$ 15 milhões	1,00	1,00	1,00	0,90	1,90
Sem orçamento (0,00)	2,10	2,00	2,00	1,90	1,90

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.

Tabela 06: Percentual Operado de Acordo com a Origem dos Recursos (Filiadas Abong):

<b>FAIXAS DE PARTICIPAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO NO ORÇAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES* – EM %</b>					
	<b>até 20%</b>	<b>21% a 40%</b>	<b>41% a 60%</b>	<b>61% a 80%</b>	<b>81% a 100%</b>
Cooperação e solidariedade internacional	20,60	20,60	18,50	21,70	18,50
Empresas, institutos e fundações empresariais	57,40	21,30	12,80	4,30	4,30
Agências multilaterais e bilaterais	83,40	16,60	0,00	0,00	0,00
Contribuições associativas	94,10	5,90	0,00	0,00	0,00
Recursos públicos federais	80,0	5,70	8,60	2,90	9,80
Recursos públicos estaduais	80,0	5,70	8,60	2,90	2,90
Recursos públicos municipais	71,40	14,30	11,40	0,00	2,80
Doações de indivíduos	90,90	0,0	2,30	2,30	4,50
Comercialização de produtos e serviços	79,20	14,60	2,10	4,20	0,00

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.  
 (\*) Com dados de orçamentos de 2007.

(Ibid, p. 66-68)

A constatação maior dessa investigação sobre a sustentabilidade das associadas da Abong é a de que “a estrutura e a dinâmica de todos os fundos que sustentam uma dada organização têm pontos de interseção e interdependência muito fortes” (*Ibid*, p. 39), o que não significa que os fundos se unam necessariamente nos mesmos projetos internos às instituições, havendo uma construção de lógica interna na administração, utilização e acesso aos recursos recebidos. Entrementes, evidencia-se aí uma estrutura complexa, uma rede na qual o próprio fato de ser ou não apoiada por determinada fonte já influencia no recebimento de outros recursos certa vez que ser financiado por A ou B pode ou não indicar credibilidade no cenário das ONGs:

(...) a possibilidade de diversificar as fontes de financiamento e de ter determinadas ações financiadas por fundos privados também potencializa as demais ações da organização e, portanto, permite-lhe mais condições de ampliar e/ou qualificar sua intervenção. Isso, por sua vez, aumenta sua visibilidade, reconhecimento e legitimidade, tornando a organização mais apta para acessar novas fontes (*Ibid*, p. 42).

As associadas à Abong muito em parte moldaram seus modelos de sustentabilidade a partir das agências de cooperação internacional. A isso, criaram um padrão de captação de recursos que muitas vezes, ainda que necessário e reconhecido como tal, não é fácil de modificar, sobretudo, porque a estratégia mais lógica das agências é planejada à base de justificativas, de uma racionalidade justificável. Em outra medida, esse modelo lógico de justificação na busca por recursos parece já enraizado nas organizações de grande porte (*Ibid*, p. 43) analisadas pela Abong que são, comumente, o que vamos tratar mais adiante como as organizações que possuem mais complexidade de profissionalização institucional, haja vista a correlação expressiva entre ONGs profissionalizadas e ONGs de grande porte. Dessa maneira, como ponto de partida ao problema da sustentabilidade está a capacitação da própria ONG em recorrer e se organizar de acordo com as conjunturas, sejam elas as alterações dos padrões de exigência das cooperações internacionais ou as idas e vindas do barco político local. “As organizações de menor porte apontam recorrentemente a dificuldade em participar de seleção, via editais, dos fundos privados nacionais. Várias entrevistadas afirmam que a concorrência é grande, o processo de apresentação é complexo e demorado (...)” (*Ibid*, p. 43-44).

Todavia, ainda que da discussão sobre as organizações de maior ou menor porte e/ou com “maior ou menor complexidade” de profissionalização não perdemos de vista que esses dados, aos quais visualizamos por hora, são uma projeção, um subsídio metodológico, pois,

são referentes às associadas à Abong e não representativos das ONGs brasileiras, tampouco das ONGs de um modo geral. Aparte, esboçam a carência de uma política efetiva e atualizada de sustentabilidade de organizações não-governamentais, bem como, no caso brasileiro específico, uma operacionalização prática e disponível das possibilidades de sustentabilidade, acessível a um conjunto maior de ONGs e não apenas as de “grande porte” de que versa a pesquisa da Abong. Uma resposta a isso seriam os manuais, mencionados anteriormente, sobre como captar recursos, quais as manobras possíveis para tal etc, todavia, eles se plantam em uma realidade normativa ainda precária, a considerar isso como fruto do modelo burocrático brasileiro e da mercantilização dos serviços relacionados ao terceiro setor (a venda do como proceder, do como operar).

É relevante considerarmos, por trás dessas discussões genéricas e polêmicas sobre a sustentabilidade, a necessidade das ONGs em terem sensibilidade para localizarem quais as melhores formas de subsídios para o que perseguem. Ainda que visionária essa noção, quase à beira de um plano típico-ideal weberiano, ela busca uma percepção a evitar o que, *a priori*, é considerada por muitas delas como o desvirtuamento da missão, quando ONGs mudam suas missões para atenderem às demandas de editais e oportunidades de financiamento que lhes encontram por oportunidade. Para isso, aqui em termos hipotéticos e desenhados a partir dos exemplos numéricos aferidos em função das ONGs da Abong, há uma necessidade de que essas ONGs intuem a diversidade de opções de financiamento de acordo com os contextos em que se inserem. A isso, acrescentamos:

(...) não nos referimos apenas à sua dimensão financeira, mas sim à conjunção de *elementos dinâmicos, processuais e históricos*, relacionados ao fortalecimento da identidade de uma organização, capazes de assegurar tanto a existência física sem precarização nas relações profissionais internas como a visibilidade política das organizações no médio prazo. (*Ibid*, p. 26) (grifos nossos).

## CAPÍTULO II – AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Buscamos pelas próximas páginas dar luz às relações que envolvem o funcionamento do terceiro setor, a ver quais são seus pontos de conexão com as outras variantes da realidade, nomeadamente, Estado, Mercado e o próprio Terceiro Setor. Perceber como têm se dado tais relações é necessário na medida em que as entidades tendem a envolver-se na formulação e na execução das políticas e ações sociais, o que diz altamente respeito ao processo de profissionalização institucional, como veremos adiante. Para tanto, trabalhamos também os pontos de tensão da autonomia das instituições e das construções de identidades nessas relações.

### 2.1. AS ONGS, O ESTADO E O MERCADO

Ao pensarmos no funcionamento do terceiro setor estamos a refletir, invariavelmente, sobre a relação que este estabelece com os demais e, antes disso, de quem são estes outros dois setores em um contexto amplo de interpretações. Optamos por mostrar alguns dos dados relacionados à sustentabilidade das ONGs no tocante ao seu arrolamento com esses outros setores antes mesmo de dissertarmos sobre as “bolhas de gás” que se colocam entre tais relações. Isso ocorre na medida em que se aqui realizamos uma espécie de tipologia do que são as ONGs, estes fechamentos não passam à realidade como estanques quando há não apenas uma “confusão” sobre o que é o terceiro setor diante de determinados contextos, mas também de que entidades podem assim ser chamadas e sob que implicações práticas.

Essas significações sobre “quem é quem? E, diante de quem?” nada mais são do que uma das maiores inquietações da sociologia desde seu nascimento: a de entender as relações sociais. Aqui, essas relações passam pelas instituições sociais e seus quadros de possibilidades. A forma como uma ONG X percebe a intervenção estatal na sociedade, por exemplo, pode não ser a mesma que uma ONG Y e isso altera o quadro de relações de um sistema, mesmo porque, ela não só entende o que venha a ser um Estado, mas também sobre si diante deste, à frente de um cenário de possibilidades e impossibilidades. Sem querermos aprofundar os impactos que essa suposta leitura institucional de *self* acarreta - não somente por parte das ONGs, mas também do Estado, do Mercado e de tudo o que os rodeia - tentemos isolar os principais pontos de tensão entre ONGs e Estado.

### 2.1.1. As ONGs e o Estado

Notemos que as relações entre ONGs e Estado dizem respeito, substancialmente, ao tema da sustentabilidade das ONGs, entretantes, não apenas a isso. Como já denotado, a sustentabilidade do terceiro setor não é sinônimo de sustentabilidade financeira, haja vista que esta última é mais restrita e, embora fortemente marcada como elemento decisivo de funcionamento das entidades, não engloba todos os elementos acessados cotidianamente pelos agentes atuantes nas instituições, a exemplo de valores éticos e ideológicos a serem considerados nas tomadas de decisão (que indiretamente influenciam no fator ‘dinheiro’ das ONGs, ainda que este não seja o elemento de partida). Entretanto não podemos, sob nenhuma hipótese, minimizar o impacto da relação financeira entre Primeiro e Terceiro setores porque é este um ponto pelo qual podemos visualizar a materialização dessa relação, pelos números apresentados anteriormente sobre o impacto, no Brasil, do Estado sob os recursos destinados a ONGs. Logo, problematizemos a partir desse enfoque.

“Receber ou não receber recursos do Estado? Eis a questão” (de partida). Como dissemos, a sustentabilidade é um fenômeno amplo, ligada a ideologias e concepções éticas situadas em tempos e formatos, isto é, nos contextos em que se inserem as instituições. Embora a literatura mais recente sobre sustentabilidade de ONGs, sobretudo a voltada aos agentes, deixe soar que quando uma ONG não consegue subsídios do Estado é porque precisa se articular de diferentes maneiras para consegui-los, ela não tende a questionar que para muitas organizações não é ponto pacífico aceitar tais recursos, tampouco lutar por eles em um universo de competição de editais governamentais de fomento às entidades. Essa questão nos veio à pauta, sobretudo, quando em nosso estudo exploratório encontramos, no Recife-BR, uma ONG composta por agentes portadores de título superior que diziam formar uma organização que não queria receber o título de Oscip porque não lhe convenia receber recursos governamentais para não ser rotulada como instituição de terceirização do Estado, de fazer o que é dever desse Estado. Logo, longe de estar morto esse assunto, mesmo porque o sentimos cotidianamente, estando ou não em campo, a pergunta “mas as ONGs não estão a fazer um trabalho que deveria ser arranjado pelo Estado?”, visualizamos que há uma tendência dessa resistência ser atrelada a ONGs mais antigas e oriundas dos movimentos sociais a considerar que, no Brasil por exemplo, o marco de ONG como anti-Estado perdurou mesmo após o fim da ditadura militar.

De acordo com Ruth Cardoso, as resistências, ou mesmo o que ela chama de preconceitos sob a influência do Estado nas organizações, são fruto de “uma história passada

de conflito e oposição entre um Estado autoritário e uma sociedade civil denunciadora e reivindicativa” que precisam ser superadas (CARDOSO, 1996, p. 10). Ela assume que existe certa desconfiança do terceiro setor em relação a parcerias com o governo (mas não estende-se às razões), embora disserte que “o lugar das ações do governo (...) está claramente demarcado” (*Ibid*). De maneira semelhante, a Abong, ao retomar nos textos em que publica o percurso do acesso das ONGs a fundos estatais desde a Constituição de 1988 no Brasil, coloca:

Ao longo de mais de duas décadas, abrandaram-se de fato as resistências das ONGs às parcerias com governos e, atualmente, a Abong assume como bandeira um marco legal que estabeleça regras republicanas para o acesso de organizações da sociedade civil aos fundos públicos. Entretanto, mesmo contando com um consenso interno ampliado, esse ainda não é um assunto livre de controvérsia e conflitividade para o campo das ONGs, uma vez que outros atores sociais, outrora mais alinhados politicamente com esse campo, insistem na desconfiança da aproximação das ONGs aos órgãos de governo ou aos recursos públicos, interpretando-as como privatização ou cooptação. (ABONG, 2010, p. 10)

Como visto, o motor da desconfiança permanece oculto na fala acima a desenhar uma contradição porque, ainda que nos pareça que a resistência tenha diminuído com o correr do tempo, se ela existe é devido a traços mais fortes que tocam à sustentabilidade do terceiro setor, ainda que colocando em cheque a sustentabilidade financeira desses casos particulares.

Enquanto uns criticavam o Estado por minar os esforços voluntários, outros criticavam a fé cega na capacidade do setor voluntário como um impedimento ao estabelecimento de assistência social pública, ao alcance de todos aqueles que a ela tinham direito. Desde então, a bibliografia tem levantado distinções entre as capacidades e as orientações dos dois conjuntos de instituições – organizações voluntárias e Estado -, enfatizando sempre o conflito, muito mais do que uma base de atuação conjunta. (COELHO, 2001, p. 153).

Como versa Coelho, essas discussões se colocam em um momento no qual repensa-se o papel do Estado e suas funções. De acordo com a autora nota-se que, nos países em que as relações Estado-ONGs se estreitam, tende haver um “florescimento” dessas últimas. “Foi assim no Brasil, quando as agências governamentais passaram a negociar com os movimentos sociais durante o processo de democratização e estes se multiplicaram, pois sabiam que teriam acolhida e seriam ouvidos” (*Ibid*, p. 150). Mais curioso é que, se “estreitam-se” as relações, é

porque há algo a estreitar, algo pré-existente em alguma medida. No caso brasileiro, a relação aperta-se mesmo antes do *boom* de profissionalização das organizações na década de 1990, todavia, praticamente não havia problematizações de orientações políticas e/ou definição de metas (*Ibid*), tendo meramente um repasse pequeno e pontual de verbas, cenário que muda significativamente, sobretudo à luz e atenção da opinião pública.

O exemplo do modelo estadunidense, com parte de sua bibliografia apoiada nas tradições da Teoria da Escolha Racional, não deixa de colocar a relação Estado-ONGs como ponto de conflito, todavia, percebendo tal relação como um jogo de soma zero (quando um dos lados sempre perde), o que alimenta uma hipótese conflituosa. De acordo com a TER, o terceiro setor só existe porque governo e Estado não chegam de maneira suficiente às necessidades sociais, sistema esse que reforça o aparecimento de *free-riders*<sup>43</sup> (*Ibid*, p. 153).

Sob outra abordagem, Salamon *et al.*, a mostrar os limites da teoria do conflito, denota como de acordo com tal perspectiva o terceiro setor deveria ter diminuído com a expansão do Estado de bem estar social e, nos Estados Unidos, o que se notou não foi sua diminuição, todavia, sua desaceleração, o que não significa estagnação mas, ainda, crescimento (SALAMON *et.al. apud* COELHO, 2001, p. 154). Para ele, a teoria do conflito não atende a seis pontos fulcrais na análise da relação Estado-ONGs: 1. Na descrição da realidade (quando em verdade existem mais elementos de cooperação do que de conflito); 2. Nos diferentes níveis em que a relação pode existir (considerando as diferenças entre regiões, objetivos de atuação e contextos); 3. Nos diferentes níveis de função (que diz respeito às finalidades, a ver que, em maioria, as organizações estabelecem parcerias com os governos para um foco de atuação específico); 4. Quanto ao financiamento e à prestação de serviços (os governos não têm de, necessariamente, ter em mãos as duas atividades: “os autores que defendem o paradigma do conflito muitas vezes confundem o fato de o governo financiar com o de prestar efetivamente o serviço” (*Ibid*, p. 155); 5. No impacto da história (embora transformação ao longo dos anos, em vários países constatou-se que a relação Estado-entidades é antiga, algo não considerado pela teoria do conflito, que tende a posicionar o terceiro setor em uma “época de ouro” desfeita quando do fortalecimento de um suposto Estado de bem estar social); e 6. Nas diferentes tradições nacionais (*Ibid*, p. 154-156).

A crítica à teoria do conflito consoante à esfera “Primeiro e Terceiro setores”, já trabalhada por Salamon *et. at.*, foi pensada também sob o ponto do que é possível a essa realidade a partir da construção de quatro modelos de relacionamento pautados em supostos

---

<sup>43</sup> Grosso modo, aqueles que usufruem dos direitos coletivos conquistados por outrem sem colaborarem para sua manutenção.

Estados de bem estar sociais. Vejamos: 1. O governo desempenharia todas as funções (o que elevaria o preço do Estado, da tributação); 2. O terceiro setor desempenharia tais funções; 3. Modelo dualista: os dois trabalhariam, mas separadamente; e 4. Modelo de Cooperação, em que ambos trabalhariam juntos (*Ibid*). Este último, um modelo ideário, equilibrado, é o modelo de discussão de parte significativa da bibliografia destinada ao terceiro setor brasileiro, ainda que este não esteja situado nas mesmas estruturas governamentais estadunidenses de que trata Salamon, quando explica um modelo cooperativo de uma cidade nos Estados Unidos, Pittsburgh, que antes tinha uma má qualidade de vida associada à Cubatão-SP<sup>44</sup> (Brasil), e que hoje é considerada como a segunda melhor cidade em qualidade de vida do País, na qual o terceiro setor representa o maior segmento de sua economia (*Ibid*, p. 158).

Hoje em dia, como o governo municipal não oferece serviços educacionais de creche e pré-escola, quem realiza esse atendimento são entidades privadas e do terceiro setor. O *Board of Education* (secretaria de educação municipal) repassa verbas e subsidia as atividades educacionais dessas organizações. (*Ibid*, p. 160)

Esse modelo, notadamente percebido ao caso de Pittsburg, passa pelas discussões polêmicas sobre os deveres do Estado, sobre até que ponto suas funções podem ser terceirizadas. Enfim, há a cooperação, mas a distribuição de trabalhos e desempenhos nessa relação passam pelos processos de especialização e, conseqüentemente, terceirização.

No Brasil, esse tema foi discutido no furor da década de 1990 em dois seminários que marcaram as discussões posteriores do terceiro setor no País: Em 1995, “Organizações não-governamentais: solução ou problema?” e, em 1996, “III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor”<sup>45</sup>. Consideramos os resultados dessas conferências, distintos, como pontos importantes de análise na medida em que se criaram polêmicas no terceiro setor que geraram discussões sobre o advento desse então “novo” membro da sociedade, especialmente com o “boom” da profissionalização na década de 1990. No primeiro congresso, retomou-se o paradigma do conflito, sobretudo a partir de um modelo estadunidense de sociedade: “Gonçalves e Menescal, por exemplo, argumentaram que as ONGs não devem atuar como prestadoras de serviços coletivos, porque esta deve ser uma função do Estado, embora reconheçam a crise do modelo do *welfare state*” (*Ibid*, p. 162). Nessa visão, as ONGs

---

<sup>44</sup> A cidade, situada na Baixada Santista no Estado de São Paulo, foi considerada pela ONU na década de 1980 como a cidade mais poluída do mundo. Posteriormente, em 1992, recebeu da ONU o título de “Cidade Símbolo da Recuperação Ambiental”.

<sup>45</sup> Ambos geraram publicações com a síntese das discussões. A primeira, organizada por Hebe Gonçalves e a segunda, por Evelyn Ioschpe.

perderiam seus papéis políticos e reivindicatórios. Já autores como Rubem César Fernandes e Fúlvia Rosemberg (1996), no mesmo seminário, apontam que um modelo de cooperação entre Estado e ONGs possibilita dimensões de cidadania ao propositar caminhos e possibilidades, num cenário em que uma parceria das ONGs com o Estado não significa, necessariamente, a transferência de funções do Estado para a sociedade civil (*Ibid*). Nessa argumentação, soma-se a defesa da expressão que fora substancialmente difundida à altura, de que “as ONGs chegam onde o Estado não alcança”. Por outra via, o congresso de 1996, de amplitude macro, com trabalhos produzidos a partir de experiências para além das brasileiras, traz esses impasses colocados em 1995 a um campo de heterogeneidade mais complexo, levando autores como Salamon, Rifkin e Dulany a tentarem fechar campos de definições e conceitos sobre os impasses vistos anteriormente. Isso, obviamente, não fecha conclusões pontuais sobre o “dever a ser” das organizações, mas carrega as possibilidades de debates e traz ao Brasil espaço para uma problematização, a partir de suas experiências, que não é isolada.

De toda forma, esses debates quando tentam demonstrar as relações entre as organizações e o Estado findam por recorrerem ao tema dos mecanismos de controle e avaliação dos serviços prestados. Aqui, o que se mostra como uma necessidade implícita, no Brasil foi por muito tempo (sobretudo antes da década de 1990) algo ausente na cultura administrativa do terceiro setor. Notadamente, essa cultura administrativa vem a mudar de direção significativamente, também, porque existe nessa relação os mecanismos de resistências já esboçados. A palavra *accountability* entra no cenário como indicadora de controle, qualidade de serviços e credibilidade na relação:

Quando uma organização do terceiro setor é tida como *accountable*, isso significa que ela é idônea, que presta contas aos seus membros ou à comunidade a que serve e que está estreitamente vinculada aos interesses destes, preservando sua reputação e idoneidade. Para que uma instituição seja *accountable*, ela deve estar ‘aberta’ à fiscalização em todos os aspectos gerenciais. Deve mostrar integridade, perfeito entendimento e completa adesão à missão da organização. Deve ser responsável por suas ações e inações, por suas decisões e suas consequências. Deve responder plenamente à sociedade e a seus membros, fornecendo justificativas e explicações. Essa é uma postura que vai além da obediência a regras formais. A lei pode prover um caminho padrão de procedimentos, mas não necessariamente um caminho ético. (*Ibid*, p. 172).

Essa valorização do *accountability* é fortemente notada, como coloca Coelho, quando as ONGs se mostram resistentes a esse tipo de “selo”, de controle, para obterem recursos

proveniente do primeiro setor (*Ibid*, p. 167). Tal observação sustentada pela autora é interessante, porém, acrescentamos que essa resistência não parte só de um dos lados, mas sim, de ambos, certa vez que as relações não são transmissivas lineares, mas se dão pelo “bate e volta” conjuntural de todos envolvidos.

Por outro lado, quando falamos dessas relações dissertamos, necessariamente, sobre as possibilidades de canais das ONGs frente ao Estado, o que é também entender “em que termos o não privilégio da participação em canais institucionais da política efetivamente ocorre” (TEIXEIRA, 2003, p. 51). Grosso modo, se considerarmos que o Estado possui uma margem de coação razoável na sociedade, de tomada de decisões e manipulação de poderes, convém perpassarmos, ainda que brevemente, pelas principais medidas do governo brasileiro, nomeadamente à altura da década de 1990 que, como visto, data como necessária à atenção pelas razões já explicitadas e, especialmente, por ter sido ao longo do governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) que se viu a chamada Reforma do Estado e uma demanda significativa de leis que consideravam as ONGs, como as Leis de Organizações Sociais (1998) ou de Oscips (1999).

Durante o governo FHC no Brasil, o então ministro da Administração e da Reforma do Estado, Bresser Pereira, trabalhou no sentido de que “a globalização da economia e a própria crise do Estado exigiriam que a reconstrução do Estado fosse um elemento central da agenda política dos anos 1990” (BARRETO, 1999). Tal perspectiva buscou reduzir o tamanho do Estado, foi o *boom* de privatizações, terceirizações e “publicizações” que, para Bresser Pereira, dizem respeito a organizações não-estatais assumindo funções de prestação de serviços (PEREIRA *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 85). Na altura, o Programa Comunidade Solidária<sup>46</sup> calhou como um incentivador das relações entre as ONGs e o Estado ao propor uma substituição dos modelos assistencialistas de intervenção por políticas mais sustentáveis. Como salienta Teixeira, um dos maiores pontos de impasse aos novos canais institucionais foi o de trazer a figura governamental mais pontualmente ao cenário das ONGs, ao mesmo tempo em que as organizações tendiam a ver no governo FHC uma política neoliberal contra a qual lutavam.

No contexto da Reforma, visava-se não tanto preocupar-se em agir diretamente na competição internacional, mas criar as condições para que a economia brasileira tornasse-se internacionalmente competitiva. Suas características mais expressivas, como bem assinala Azevedo (2011), são 1. descentralização do ponto de vista político; 2. descentralização

---

<sup>46</sup> O Programa, que fazia parte do conjunto Rede de Proteção Social, foi presidido pela primeira-dama do País, a cientista social Ruth Cardoso e, ao fim de 2002, substituído pelo Programa Fome Zero do governo Lula.

administrativa; 3. organizações com poucos níveis hierárquicos; 4. pressuposto da confiança limitada; 5. controle por resultados, *a posteriori*; 6. administração voltada para o atendimento do cidadão. (PEREIRA *apud* AZEVEDO, [1996 (2011)], p. 5). Seus objetivos centrais foram o de facilitar o ajuste fiscal e tornar mais eficiente a administração dos recursos públicos, bem como o de criar as ‘organizações sociais’ a partir das premissas da descentralização e da flexibilização administrativa, no ensaio de fortalecer a competência administrativa estatal e dar autonomia a essas OSs. (AZEVEDO, 2011, p. 6). Logo, as organizações sociais ficaram na posição de mediadoras entre o Estado e a sociedade civil. Entrementes, Azevedo elabora duas questões que resumem muitas das que poderiam ser formatadas acerca do ideário da Reforma. São elas: 1. “E a cultural nacional? Temos um contexto capacitante, fruto da trajetória sócio-cultural e política de nossa nação, que fomente esse caráter mais democrático e participativo de gestão?”; e 2. “Qual a real medida do desenvolvimento?” (*Ibid*, p. 14-15). Essas duas questões, imbricadas, nada mais são do que os reflexos das “bolhas de gás” provenientes das relações estatais com o terceiro setor à altura daquele *boom* de expectativas da década de 1990 e que são, sucessivamente, espelhos da contradição de uma relação anterior, da qual tratamos, sobre os pontos de conexão entre Estado e ONGs.

O exemplo da Reforma do Estado, que só existiu porque havia demanda contextual: um terceiro setor em crescimento e a falta de regulamentação deste último ao alcance do governo (o que é interessante para observarmos que ONGs e Primeiro Setor vêm se aproximando pelos mais diferentes motivos). Ao mesmo tempo em que tais medidas tendem a funcionar como ferramenta de aproximação entre governos e entidades, a fazer com que essas participem mais das formulações das políticas públicas, elas também tendem a alimentar o velho dilema de que o terceiro setor passa a assumir responsabilidades que caberiam ao Estado. A contradição aqui parece inevitável, e embora possamos imaginá-la sob a relação das ONGs com o Mercado e com a cooperação internacional, no caso de seu arrolamento com o Estado, ela salta ao debate justamente porque é capaz de sair de uma perspectiva prática racional (de trocas, meramente) para um plano político-ideológico maior, notadamente, quando percebemos que muitas ONGs que estão a atuar na sociedade há anos passaram pelos movimentos sociais e de reivindicações políticas outras, de onde elas surgiram no Brasil, da noção de ONG como anti-estado, de um Estado repressor saído de uma ditadura militar. Depois, este dilema finda por tornar-se limite em certa altura da relação. Como versa Teixeira, um critério a pensar sobre tais limites seria analisar até que ponto essas ONGs participam da definição e elaboração dessas políticas (2003, p. 141). Acrescentaríamos ao pensamento da autora outra pergunta: com o papel que cumpre o Estado de, grosso modo, controlar a

sociedade (com mecanismos coercitivos) a definição dessas políticas é verticalizada do Estado para as ONGs? No jogo de interesses, ambos buscam ganhar algo com a outra parte, mas essas partes são equilibradas? Em tese, a resposta seria não, pois, como visto pela pergunta retórica, a coerção, o elemento poder, diz muito a respeito do que é possível, notadamente quando voltamos ao tema da sustentabilidade financeira dessas instituições. Todavia, não podemos generalizar, tampouco extremar esses limites, para não ficarmos sem perceber como algumas entidades, por exemplo, se movem no sentido não apenas de prestarem serviços dentro das ONGs, mas também de fomentarem a melhoria de tais serviços no Estado, como é o caso do Coletivo Feminista que presta saúde pública dentro da organização mas que se envolve em articulações para a melhoria do atendimento a mulheres em hospitais públicos (*Ibid*, p. 141).

Teixeira elabora três modelos de encontro entre Estado e ONGs. Numa tipificação, tentou detectar características distintivas dessas relações e aglutinar pontos de convergência. O primeiro tipo é caracterizado por certa informalidade, que envolve pressão e monitoramento por parte das ONGs em relação ao Estado, bem como a proposição e acompanhamento dos passos dos órgãos do governo. O segundo, de formatação mais “clássica”, se faz quando a ONG presta um serviço e o Estado se relaciona com ela apenas para monitoramento das atividades contratadas, assim, os projetos das entidades são ou não aprovados pelas instâncias governamentais que decidem e avaliam seus rendimentos (relações mais mercantilizadas). O terceiro, mais horizontalizado, diz respeito às relações que envolvem trabalho mútuo, logo, um modelo mais participativo que não dispensa a formalidade de contratos, mas onde há espaço para críticas de ambos os lados e a divisão de responsabilidades pelas intervenções sociais realizadas. (*Ibid*, p. 146).

Em suma, percebemos que os principais elementos que dizem respeito ao tipo de relação estabelecida entre governos e organizações são o projeto político proposto pela relação, o poder de fato que cada uma das partes exerce, bem como os graus de empenho e participação das pessoas envolvidas na relação (*Ibid*, p. 158). Haja vista que os vínculos são diferentes de acordo com as relações estabelecidas, pois dependem de dimensões analíticas diversas, as dificuldades encontradas tanto pelas entidades quanto pelo Estado mudam de caso a caso. No entanto, endossamos alguns pontos percebidos por Teixeira relativamente constantes no tocante a essas dificuldades. O principal deles é a “burocracia estatal” sentida não apenas pelas ONGs, mas como demonstra a autora, também pelos que fazem parte dos órgãos estatais. Seguido a isso, o “despreparo e a falta de sensibilidade” do Estado acerca de

problemas específicos detectados pelas ONGs<sup>47</sup>. Depois, a alta rotatividade de governos e programas dentro do Estado que gera insegurança nas relações. (*Ibid*, p. 163-169). No capítulo quinto, quando versaremos sobre nosso campo de investigação empírica, voltaremos a estas discussões a partir de situações mais concretas de análise. Vejamos por hora outra faceta das relações institucionais: a relação das organizações com o Mercado.

### 2.1.2. As ONGs e o Mercado

Outra seção de influência na sustentabilidade das organizações é o segundo setor, o Mercado. Frequentemente, encontramos na literatura destinada às ONGs perspectivas como a de que a empresa do futuro deve agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos (TACHIZAWA, 2002, p. 56).

Os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com as organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável (*Ibid*).

Neste espaço, surgem disputas entre as empresas (numa lógica de marketing social), que formam verdadeiras competições por espaço e visibilidade, a exemplo do Prêmio Valor Social, que nomeia como campeãs as firmas que mais se destacam em categorias como “relações com a comunidade” ou “respeito ao meio ambiente”, lógica fortemente endossada no Brasil desde a ECO 92.

Em 1982 surge o Prêmio Eco (também conhecido como Prêmio de Contribuição Empresarial ou Prêmio Empresa e Comunidade). Representações como estas são pontuadas pelo fomento de uma “filantropia empresarial” que envolva o Mercado, a todos, e não apenas os empresários, em nível pessoal. As dimensões do prêmio criaram forma e imagem: “Trata-se não apenas da instauração de novas práticas, mas também da construção de outras imagens sobre o empresariado. O Prêmio Eco funciona exatamente como instância na qual essa imagem se elabora e se divulga” (Paula; Rohden, 1998, p. 176). No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Gife (Grupo de Instituições, Fundações e Empresas) entre seus associados

---

<sup>47</sup> Consideramos aqui que se são elas que estão em campo de atuação, seriam as que mais poderiam localizar os problemas sociais, embora essa tese não seja ponto pacífico, principalmente, quando algumas ONGs se apresentam como despreparadas para atuarem em determinadas áreas pelos motivos mais diversos: “(...) muitas vezes projetos não são aprovados porque as ONGs não sabem fazer um projeto e parecem não conhecer bem a população a ser atingida” (Teixeira, 2033, p. 166-167)

revela que metade dos pesquisados tende a rejeitar a expressão “filantropia empresarial”, por conectá-la às noções de assistencialismo, paternalismo e caridade. Embora não haja uma expressão ainda consensual para designar tais modelos de ação, é comum escutarmos expressões como “participação social”, “ação social empresarial”, “investimento social” e, principalmente, “responsabilidade social”. A esses termos, surgem ações como a da Latasa, líder na fabricação de embalagens de cervejas e refrigerantes no Chile, Argentina e Brasil, que possui um programa de coleta e reciclagem do lixo como “estratégia para proteger a imagem do produto”, (*Ibid*) ao passo que fatura com a reciclagem. De forma semelhante, há o caso da empresa de água mineral Luso, em Portugal, que recolhe o lixo reciclável do Eco Ponto (ponto público de reciclagem) e utiliza para si esse material. Caso polêmico porque, *a priori*, entende-se que esse lixo deveria ter um designo social para catadores ou algum outro fim de integração social para além de sua reciclagem e do bem ambiental que, depois, finda por ser altamente lucrativo para a empresa<sup>48</sup>.

Em verdade, tais polêmicas são enquadradas na própria lógica de Mercado do sistema econômico vigente, a pensar que tal sistema conta cada vez mais com a presença do terceiro setor em suas ações. Se quando dissertamos sobre a relação ONGs-Estado falamos substancialmente da ideologia que recorre tais relações, da resistência de entidades em receberem recursos públicos por não quererem ser um braço dos governos, noção que faz refletir as capacidades e o papel do Estado, na relação ONGs-Mercado algo diferente já passa. Todavia, diferente sim, mas com elementos reflexivos em comum<sup>49</sup>.

A relação ONGs-Mercado poderia ser entendida por uma perspectiva simplista de que as ONGs não possuem demasiado problema ideológico em receber ou não recursos privados porque, em tese, o Mercado ali está para gerar lucro e a ele não compete as responsabilidades públicas/sociais que cabem ao primeiro setor, ainda que tais recursos privados gerem renúncias fiscais. Logo, por uma questão prática-razional, as entidades podem decidir se querem ou não receber tais recursos. Para isso, podem elencar preceitos éticos que exigem como ponto de decisão para receberem estes subsídios. Ainda assim, não seria tão fácil a questão: ONGs da área da saúde podem recusar-se, por códigos éticos, a receber fomentos de

---

<sup>48</sup> In: Bernardo, Carlos. Doutorado Honoris Causa: Homenagem ao Comendador Marcel de Botton. (Dono da empresa Luso). Braga, 11 de abril de 2011. Disponível em: [http://umonline.uminho.pt/uploads/eventos/EV\\_3944/20110415653673784278.pdf](http://umonline.uminho.pt/uploads/eventos/EV_3944/20110415653673784278.pdf)

<sup>49</sup> Tangencialmente, há de se considerar que a crise econômica do mundo pós-guerra, nos anos 1970, abriu espaço para o desenvolvimento de ideias liberais, sobretudo, quando o mercado não é regido por um conjunto orgânico de propósitos unitários, mas sim pelo sistema de preços. A isso, salta a perversidade da contradição do sistema econômico-financeiro: “o problema é que não podemos culpar ninguém pela injustiça produzida pelo mercado. Ao tolerarmos um sistema em que todos são livres para escolher sua ocupação, ninguém é culpado de que os resultados não correspondam exatamente ao esperado” (TEIXEIRA, 2003, p. 75-76)

empresas de cigarros, mas com isso ficam sem condições de seguirem suas atividades, dilema que se coloca como uma tomada de decisão delicada, não tão distinta das ONGs que recusam recursos estatais. No mesmo veio, temos o exemplo da ONG 2, pesquisada em nosso estudo de campo no Brasil, que recebe recursos vindos de uma empresa multinacional que possui um instituto social a qual ela é atrelada. Todavia, essa multinacional foi vista há alguns anos pela crítica como uma das empresas que não respeita os direitos trabalhistas nos Estados Unidos, logo, com referências sociais negativas. Ao perguntarmos ao coordenador de marketing da ONG se haviam restrições aos financiamentos, a resposta evidencia ambiguidades tais como:

“Isso é uma discussão. De certa forma sim. Nos EUA existe certo preconceito com o *Wall Mart*, por ele explorar os funcionários ou por não valorizar a mulher, né? Mas a nossa relação com eles... na verdade já tinha uma relação nossa com o Bompreço, que foi o grupo que o *Wall Mart* comprou (...) e a gente entendeu que a proposta dele (*Wall Mart*) aqui era muito mais ampla que nos EUA. Então a gente viu que não teria nenhum choque nesse sentido. O presidente do *Wall Mart* se deparou com uma situação ruim no Pantanal e começou a perceber o impacto que a empresa dele tinha no mundo. Então teve essa mudança de comportamento do *Wall Mart*. Aqui no Brasil ele tá fazendo um trabalho exemplar. Tanto que outras grandes empresas tão despertando pra isso... porque eu acho que a finalidade do trabalho deles é fundamental...” (Entrevista ONG 2, out. 2008)<sup>50</sup>.

A maior dificuldade ao depararmos-nos com quadros assim é separar quais são as necessidades práticas das ONGs quando elas precisam tomar decisões em frente a contextos tais que envolvem os conteúdos de suas missões numa racionalidade não totalmente instrumental e que, nisso, envolvem questões éticas mais profundas. Da mesma forma que o Estado pode ser “atacado” por financiar instituições a fazerem seu serviço, as empresas também criam institutos sociais que são apoiados em si, mas onde há uma separação entre o que é a marca e o que é o instituto social, embora, seguramente, esse segundo carregue o nome e a publicidade do primeiro. O ex-diretor-presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, Antônio Martinelli, cita Charles Handy ao versar sobre o papel do que ele chama de empresa-cidadã:

---

<sup>50</sup> Pode parecer estranho ao leitor a referência a uma entrevista realizada em 2008 enquanto entramos no curso de doutoramento em 2009. Isso será explicado em detalhes no cap. 5, referente aos métodos e técnicas de pesquisa. Todavia, cabe-nos aqui adiantar que isso ocorre porque realizamos uma dissertação de mestrado com pesquisa de campo em duas ONGs no Recife-PE (Brasil) que foram retrabalhadas no doutoramento, logo, o projeto que deu origem à presente tese já contava algumas entrevistas realizadas em um estágio anterior e que deram fôlego às questões agora trabalhadas.

Enquanto uma empresa não abraçar uma causa maior e mais abrangente do que o enriquecimento dos acionistas, terá poucos líderes de peso; é mais provável encontrá-los nas arenas das ONGs do Terceiro Setor. Se esse for o caso, o Terceiro Setor poderá ser o local de treinamento empresarial e talvez político (HANDY *apud* MARTINELLI, 2000, p. 81)

A contradição que daí advém é: até que ponto uma ONG “acredita”, se faz “crer”, que esse tipo de discurso procede nas relações que ela mantém com o Mercado? Quando o discurso acima pode mascarar a perversidade do sistema, que alimenta-se dessa perspectiva de intervenção social ao passo que o que há são relações de troca, meramente, que não podem ferir os interesses do segundo setor? Ou, ao revés, porque pensar que o Mercado necessariamente é a voz calculista do lucro e da mais-valia relativa ainda que esteja em atividades paralelas, como as cumpridas pelos institutos das grandes empresas? Ainda, nessa relação, o Mercado é um vilão que do terceiro setor busca apenas isenção e imunidade de impostos, visibilidade estratégica e/ou qualquer elemento que possa sustentar sua perseguição ao lucro?

O emaranhado dessas questões nos traz que a complexidade da relação ONGs-Mercado é apenas diferente da ONGs-Estado, o que não implica que seja menos contraditória em suas bases, a começar que o Mercado gera solidariedade e que as atividades paralelas mencionadas acima são, pois, ações filantrópicas ligadas aos objetivos últimos das empresas e por elas determinados. Ademais, tais questões são um reflexo de que, em verdade, não existe uma polaridade entre “bem” e “mal” nos interesses do Mercado, até porque as estratégias de funcionamento das firmas de segundo setor precisam também ter por base a operacionalização do sistema em que se inserem. Logo, não há como “julgar”mos”, “acreditar”mos”, que não procede a perspectiva de Handy citada acima sobre a participação social das empresas, tampouco, que essa seja infundada nas possibilidades de funcionamento do sistema econômico vigente. A perspectiva da chamada “responsabilidade social” opera igualmente como um produto (um produto ideológico) a ser manipulado, bem como na sensibilização de quem com este trabalha, nas missões que os agentes atuantes levantam e a que se dedicam. Em suma, o que aqui propomos é uma desmistificação do elemento Mercado como ator favorável ou não à relação com as organizações, vendo-o como um plano estratégico que por mais que comporte sensibilização, é operado por diretrizes objetivas e práticas de ação.

Martinelli (2000) salienta a importância de que sejam distinguidos comércio e social. A empresa utiliza-se de práticas comerciais como marketing, promoção e publicidade, que são alguns dos passos à chegada do lucro. Já os recursos destinados a causas sociais não

passariam por essas lógicas, tampouco seriam repassados ao preço dos produtos e serviços oferecidos. A não diferenciação entre essas esferas estimula, como salienta o autor, o surgimento de projetos híbridos “marqueteiros”, com “efeitos colaterais” que comprometem a imagem do Mercado como fomentador de responsabilidade social. (*Ibid*, p. 85).

Se numa relação de troca ambas partes agregam valor às suas práticas, as ONGs ganham os recursos para o funcionamento de suas entidades e, para além destes, a visibilidade, o fato de terem o financiador X ou Y que implica, muitas vezes, numa caracterização positiva ou negativa da instituição já que, por exemplo, nem toda organização consegue receber recursos de determinadas empresas, sobretudo, porque estas tendem a acompanhar e fiscalizar os projetos nos quais injetam dinheiro etc<sup>51</sup>. As firmas, por suposto, recebem: 1. valor agregado à imagem da empresa; 2. nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários; 3. consciência coletiva interna e; 4. mobilização de recursos disponíveis. (*Ibid*, p. 86). Esses ganhos são melhores percebidos quando a relação ONGs-Mercado ocorre no âmbito da parceria, assim como com o Estado, e não no assistencialismo, entendendo esse último como um incentivo de recursos por parte do Estado nas ONGs sem um acompanhamento ou trabalho conjunto, estando a instituição social a cumprir uma mera prestação de serviços.

Essas dimensões ocorrem ao mesmo tempo em que as pessoas envolvidas na empresa podem ser reconhecidas como parte da “sociedade/comunidade” atendida pelas políticas sociais empresariais. Podem ser funcionárias e mesmo consumidoras dos produtos desta empresa, ou ainda viverem no ambiente de onde são extraídas as matérias primas de produção. “Quando consideramos isso, a linha que distingue ‘empresa’ e ‘sociedade/comunidade’ torna-se menos natural e visível” (PAULA; ROHDEN, 1998, p. 180). Comunidade e empresa co-habitam o mesmo universo e as contradições dessas relações tendem a estreitar-se, e complexificar-se, ao passo que as interações se estabelecem no mundo da “responsabilidade social”.

Se não verificamos na realidade um aspecto simplista de que as reflexões ideológicas que tangenciam as relações ONGs-Mercado não existem, ou que estas seriam fruto apenas dos momentos em que as ONGs pensam em receber ou não recursos estatais (e como), tampouco entendemos que as relações das ONGs com o Mercado sejam, necessariamente, como as com os governos. Contudo, percebemos que as relações com o Mercado tendem a pairar,

---

<sup>51</sup> Aprofundamos esta questão no capítulo 5, referente ao processo de profissionalização institucional.

especialmente, sobre uma racionalidade instrumental<sup>52</sup>. Falamos então de interesses que passam do apenas manter um nome relacionável a práticas sociais, mas também, que diz respeito ao interesse que o Mercado possui em isenção e imunidade de impostos, por exemplo, que já são, em si, uma comunicação das ONGs e do Mercado com o Estado, que viabiliza tais direitos e, indiretamente, influencia na relação ONGs-Mercado. Eis a complexidade eminente da relação dos três setores que, embora existam os limites de percepção e margem de manobra das instituições sobre serem ou não financiadas pelo Mercado ou pelo Estado, fazem parte, mesmo que indiretamente, de um sistema de relações menos raso ao que geral se supõe.

A racionalidade instrumental, consoante ao Mercado mas que não necessariamente carrega elementos mercantis, parte de um processo organizacional que considera cálculos e opera a partir de um cenário de possibilidades. “Em sociedades capitalistas o setor empresarial sempre acessa recursos estatais, sem que isso seja um problema, parecendo ser apenas uma lógica quase natural” (ABONG, 2010, p.25). Ademais, suposto nos é que a perspectiva mercadológica não tende a sair da lógica lucrativa - gênese de sua existência – e, ainda, é capaz de trazer sua cultura organizacional aos quadros do terceiro setor:

Um dos requisitos para obtenção de resultados pelas ONGs, cada vez melhores, é a *otimização dos recursos* de que dispõe. Dessa maneira, quanto mais otimizada for a utilização dos recursos financeiros para investimentos, mais possibilidade terá a ONG de ampliar e até diversificar sua *linha de produção*, atendendo a novos *clientes (...)*” (TACHIZAWA, 2002, p. 167) (grifos nossos).

No campo de ação das ONGs, de nada valerão seus esforços voltados para o mercado, e suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados, se não considerarem que tudo depende da boa execução dos procedimentos internos que compõem sua *cadeia produtiva* (*Ibid*, p. 168) (grifos nossos).

Numericamente, o impacto empresarial no universo da Abong, por exemplo, é de que apenas 4,3% das entidades têm seus sustentos eminentemente de fontes do Mercado (entre 81 e 100% da sustentabilidade financeira dessas ONGs). Todavia, se nesse quadro são apenas menos de 5% das organizações que se mantêm apenas à beira do Mercado, este corrobora

---

<sup>52</sup> Racionalidade instrumental concebida aqui, grosso modo, como uma racionalidade científica que tem por objetivo a dominação do homem e da natureza para fins lucrativos, altamente associada às noções de cálculo e quantificação, a gerar o que Habermas entende como um processo centrado na lógica estratégica, típica das modernas sociedades ocidentais. Esta se opõe à racionalidade substantiva, situada no ‘mundo da vida’, em uma ação comunicativa, que confere solidariedade e identidade aos atores a partir de uma esfera também simbólica. (Melo, 2011).

expressivamente com o sustento financeiro nas entidades mesmo quando não é o financiador principal. Cerca de 57,4% das instituições da Abong recebem recursos empresariais que respondem a até 20% de suas finanças (ABONG, 2010, p.68)<sup>53</sup>. Logo, o impacto não é necessariamente universal e exaustivo, mas se faz presente de forma a atingir grande número de ONGs que carregam os emblemas e os nomes dessas empresas em suas listas de colaboradores. Esses valores são também fruto da própria flexibilidade mercadológica e de sua tática de visibilidade, o que notadamente figura-se como uma estratégia de marketing.

Nessas relações, as interseções entre ONGs, Mercado e Estado são, principalmente, mais que triangulares ao passo que as próprias ONGs se relacionam entre si, bem como com as conhecidas agências de cooperação internacionais que são, ao fim e ao cabo, também terceiro setor. Pensemos nesse terceiro, e tão próximo, elemento de diálogo das ONGs: elas e elas; o terceiro setor diante das variações de seu próprio escopo.

### **2.1.3. As ONGs e as ONGs**

Ao ponderarmos a relação ONGs-ONGs acabamos por falar sobre as redes sociais que são estabelecidas por essas entidades. Tais redes não são, necessariamente, restritas a instituições do terceiro setor, como visto em páginas acima. Percebemos que a relação ONGs-ONGs pode ser colocada, de maneira genérica, sob dois enfoques que agora tomamos à atenção: 1. Das redes que essas ONGs estabelecem com demais organizações, bem como com organizações do Estado e ou Mercado e; 2. Das redes que são formadas envoltas às agências de cooperação internacional. Essas últimas são aqui tomadas por ONGs que possuem como principal foco de atuação a administração e repasse de fundos ao funcionamento de outras entidades (Exemplos: OXFAM, ICCO, Save the Children, MISEREOR, Pão para o Mundo etc). Por questões de gestão, essas agências não tendem a executar as intervenções sociais por si, diretamente, mas repassam a outras a prestação de serviços, sendo as beneficiadas com os recursos escolhidas a partir de modelos de seleção múltiplos. Sobre a grande importância das relações das ONGs entre si, porque por essas redes trocam visibilidade, informações, e recursos diversos<sup>54</sup>, nossos olhos voltam-se agora ao modelo de funcionamento das agências de cooperação internacionais com as entidades (as beneficiadas). Nota-se que, os recursos administrados pelas agências de cooperação têm origem no Mercado, no Estado e/ou em

---

<sup>53</sup> Ver tabelas apresentadas no tópico 1.4.3.

<sup>54</sup> Lembrando que as redes não são exclusivamente de cooperação, havendo competição entre as entidades em determinados contextos, como visto no tópico referente à Sustentabilidade.

blocos econômicos extensos, a exemplo da União Européia. Entretanto, nota-se que os governos, bem como os mercados, podem ter agências de organização de fundos, isto é, organizações administrativas para ações sociais pontuais, no que aí deixaríamos de falar de uma relação ONG-ONG para voltarmos a uma relação ONG-Estado, por exemplo. Porém, os modelos de gestão desses órgãos tendem a ser diferenciados, a seguir uma linha das agências internacionais de terceiro setor, quadro que, como parece, atrita e complexifica a relação entre os três setores, na qual não há meramente relações diretas, mas sim, relações múltiplas e simultâneas nas quais o mesmo ator pode representar papéis também diversificados num dado plano de ações.

Ainda que este tópico não seja dedicado às redes que as organizações estabelecem entre si e com os demais setores, nos cabe uma atenção rápida ao que entendemos por redes para percebermos a lógica das agências num cenário mais amplo.

De acordo com Warren, os integrantes dos movimentos sociais tendem a conceber uma rede como uma categoria empírica, a exemplo de uma imagem de novas formas de articulações solidarísticas e políticas da sociedade civil (WARREN, 2002, p. 63). A essas redes liga-se à noção de capital social, como um motor a esse primeiro fenômeno. Fontes entende capital social como aquilo criado quando as relações entre os indivíduos mudam de maneira a facilitar a ação (FONTES, 1999). O estoque de capital social em uma comunidade é um passo imprescindível à sustentabilidade das organizações voluntárias, certa vez que se encontram estruturadas nas comunidades sob a forma de redes os empreendimentos destinados a fins públicos, de onde surgem as identidades e laços na ideia de comunidade que se transformam em esforço conjunto à produção de bens comuns (*Ibid*, p. 255). O autor acrescenta que, atualmente, as associações possuem “padrões difusos de recrutamento, baseadas em estruturações identitárias que perpassam fronteiras antes bastante importantes para seu sucesso” (*Ibid*, p. 225).

Por outra mão, uma rede pode ser visualizada por seus sentidos morfológico, simbólico ou de empoderamento, bem como pela relação entre estes. (WARREN, 2002, p. 67). Partindo por uma visualização morfológica, temos por Castells e Mance (*Ibid*) que uma rede não tem centro, isto é, ela trabalha por uma lógica binária de inclusão e exclusão de maneira que se um de seus nós, uma interconexão de partes, deixa de desempenhar sua função à estrutura, ele desaparece e essa rede se redefine, multiplica-se em outras unidades, assim como ocorrem com células nos processos biológicos. Este aspecto elementar de comportamento da rede, entretanto, as distingue por princípios como intensividade, extensividade, diversidade, integralidade e realimentação (*Ibid*, p. 68). Como salienta Warren,

uma rede em si não é virtuosa ou desvirtuosa, mas nela entram elementos simbólicos necessários à sua lógica, pois, sua estrutura é passível de existência independentemente de seus objetivos ulteriores, capazes de organizar e empoderar redes sociais, à vista que, por exemplo, redes totalitárias são diferentes de redes libertárias políticas.

De acordo com Warren, as redes de economia solidária, à guisa de exemplo, são alternativas para que as entidades saiam de uma relação filantrópica dependente exclusivamente do voluntariado e criem possibilidades de autogestão (*Ibid*, p. 75). Não apenas a existência de redes, mas a consciência, a percepção das organizações em como lidar com essas na colaboração do desempenho das funções das instituições, tem modificado a gerência das ONGs na medida em que podem se interconectar por meios solidarísticos, simbólicos e estratégicos. “As razões para que se estabeleçam parcerias variam, mas, normalmente, refletem alguns resultados padrão e universais: trabalho em rede; intercâmbio mútuo de lições aprendidas; complementaridade; maior valor agregado; maior legitimidade social; maior visibilidade.” (UNESCO, 2011). Igualmente, Bebbington (2002) salienta como a capacidade de articulação em rede e cooperação entre organizações diz respeito à produção de conhecimento das ONGs sobre as realidades em que se inserem sob diferentes aspectos, isto é, da percepção que podem ter ao que lhes favorecem mediante suas missões e objetivos (o que veremos adiante como uma dimensão analítica da profissionalização institucional das ONGs).

Ainda sob a perspectiva de redes e de como se colocam as ONGs nessa lógica, há também o lado “perverso” em que deixa-se escapar as unidades das partes a compor certo corporativismo dentro do terceiro setor. Esses elementos se materializam por críticas acerca do comportamento, da tomada de decisões, de entidades face a circunstâncias que dizem respeito a outras entidades que fazem parte da mesma rede de interesses. Preocupação tomada ao plano das ONGs mas que, ao fim e ao cabo, estende-se aos demais setores e ao que é passível de análise em redes sociais. Um exemplo dessa inquietação:

“La ONG A con una misión determinada critica a diversas instituciones, pero nunca a la ONG B, pues comparten a la misma gente en el directorio. Comparten los mismos espacios, ambientes, grupos, clubes, etc. La colusión y coordinación es más probable. Así no hay competencia ni división de poderes. Todos se amelcochan en un sólo grupo de intereses similares. Más aún, no sólo comparten espacios a través de la presencia que ya tienen en diversas ONGs, sino que entran en colusión: forman consorcios o conglomerados, “ONGs de ONGs”, algunas incluso con participación de empresarios. Claro, una pregunta de cajón en este tema, clásico de lo que es el

buen gobierno corporativo, es ¿cómo así se pueden fiscalizar? Cuando alguien actúa mal en alguna institución, ¿cómo se desmarcan de quien actuó mal si ya tienen una fuerte relación con esa persona?” (RENDON, 2008).

Hodiernamente, sobretudo à exposição dos escândalos no Brasil com o envolvimento de ONGs em “redes” de corrupção, nomeadamente marcadas com as perdas de cadeiras nos ministérios dos Esportes e do Turismo no ano de 2011, o fato de as ONGs assim se articularem e poderem estabelecer acordos de financiamento sob tal nexos não tira das redes um papel protagonista das relações do terceiro setor consigo e com os demais setores, haja vista como ocorre a solidariedade internacional nesses termos. Antes de pensarmos nas agências de cooperação internacionais como ONGs de ONGs, citadas acima, há de se abrir um parêntese para a confusão que há sobre o termo, pois, muitos Estados, ancorados em diferentes tipos de governos, possuem suas próprias agências de cooperação internacional, que levam o nome do País e que dele recebem recursos públicos para a manutenção de suas propostas. Isso, em primeira instância, refere-se ao plano diplomático das nações, em visibilidade nas relações internacionais desses países. Por outra parte, não estamos a dizer que essas agências atuem isoladamente, pelo contrário e como posto sobre a dinâmica de redes, as agências governamentais de cooperação tendem a estreitar relações com instituições diversas, dentro e/ou fora de seus países.

O Brasil possui a Agência Brasileira de Cooperação, ligada ao Ministério das Relações Exteriores, com projetos de intervenção no Haiti e na África Subsaariana, por exemplo. Em seu site da internet, encontra-se um guia de apresentação de projetos sociais que podem ser propostos por outras organizações a serem desenvolvidos com seus fundos. Ademais, e nesse mesmo formato, a Espanha possui a Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), ligada ao Ministério de Asuntos Exteriores y de Cooperación e que tem projetos guiados pelas preocupações da ODM (Oito Objetivos do Milênio, PT; Oito Jeitos de Mudar o Mundo, BR). A Alemanha, de outro lado, tem a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit que, em verdade, é uma organização que auxilia na gestão governamental, mas se dissocia em certa medida da representação estatal: “As a federal enterprise, we support the German Government in achieving its objectives in the field of international cooperation for sustainable development” (2011). Depois, há o exemplo de Portugal, que possui a Cooperação Portuguesa, associada ao IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. Por este último caso notamos como os quadros de atuação entre os setores se fundem ao passo que, em relatório institucional, a Cooperação Portuguesa tece

sobre as atividades desempenhadas pelo Estado e pelas organizações da sociedade civil. (Cooperação Portuguesa, 2011)

As maneiras de ação das entidades diante das possibilidades da cooperação internacional têm sido reflexo de uma trajetória peculiar, como demonstrado, e que tem um percurso pontuado desde a Guerra Fria e seus impactos políticos globais. Deste evento, viu-se que as relações com organismos de cooperação internacionais podem ocorrer como uma cooperação bilateral (entre governos); uma cooperação multilateral (instituições sustentadas por conjuntos de governos como o Banco Mundial, a União Européia); ou uma cooperação não-governamental, em que os protagonistas são as ONGs do norte, que possuem projetos voltados, sobretudo, ao sul.

A cooperação bilateral acontece quando um país ajuda outro diretamente para a realização de projetos ou de programas de desenvolvimento. Nesse tipo de cooperação muitas vezes o país doador tenta favorecer seus interesses imediatos, notadamente os comerciais, ligando-os à ajuda através de empréstimos. A ajuda multilateral acontece quando um país coopera para a realização de projetos em outros países por intermédio de organizações internacionais como a Organização Mundial da Saúde (OMS) ou o Unicef (LYRA, 2005, p. 51).

Aparte as instituições formalmente ligadas aos ministérios e aos Estados há, como dissemos, o que chamamos de ONGs de ONGs: agências de cooperação internacional que são reconhecidas e se auto-denominam agências de ajuda a demais organizações, às quais repassam verbas necessárias à execução de projetos de intervenção social dos mais diversos tipos, projetos esses que podem ser de responsabilidade de execução de outras ONGs. À ilustração, tomamos o exemplo dessas instituições que fazem parte da rede de entidades com as quais trabalhamos em nosso estudo de campo, como veremos mais adiante: a OAK Foundation, criada em Genebra em 1998, que buscou meios de trabalhar com a distribuição dos recursos de áreas de comércio livre: “Os recursos da Oak Foundation vêm de Alan Parker, que ajudou a estabelecer o dever de negócios grátis Shoppers, uma rede de varejo de sucesso em que ele foi um dos quatro principais acionistas.” (OAK Foundation, 2011). Embora a Agência tenha escritórios espalhados em sete países, ela conta com apenas 54 funcionários. Outro exemplo é a Misereor, que vem da Obra Episcopal da Igreja Católica Alemã, tem mais de 50 anos de atuação e tem atividades voltadas ao auxílio de projetos desenvolvidos em Ásia, África e América Latina.

Essas organizações são sustentadas pelos Primeiro e Segundo setores, entretanto, também pelas diferentes lógicas econômicas que permeiam o terceiro setor, a exemplo de doações diretas da população. Basta que entremos nos sites das organizações para que vejamos em suas páginas iniciais as maneiras de doar em pró das causas sociais a que se dedicam. Igualmente, esses sites são seguidos dos mecanismos de controle e manutenção da credibilidade, como relatórios e informações sobre as intervenções sociais realizadas: “A Misereor aplica os seus recursos de forma responsável, econômica e rendosa, e regularmente presta contas aos seus doadores. Isto vale tanto para os doadores do setor privado como também para os do setor público. A nível interno e externo, um controle em múltiplas etapas garante a gestão transparente dos recursos financeiros.” (MISEREOR, 2011).

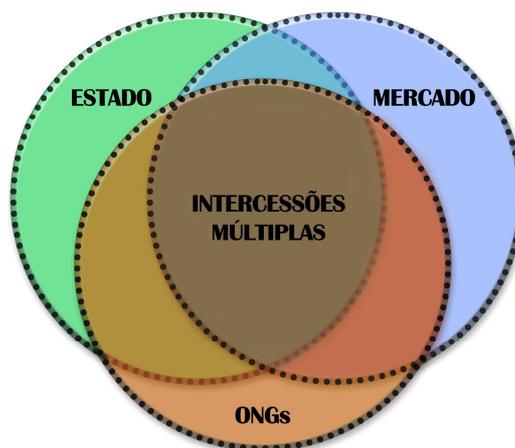
Como visto no capítulo primeiro, existe uma grande dificuldade em delimitarmos/tipologizarmos as ONGs, considerando-se a diversidade de organizações que assim podem ser nomeadas. Quando tentamos pensar nas relações delas com os demais setores, o mínimo que tentamos é separar quem são os setores para percebermos como eles se comportam num determinado cenário de interações. O que seria, grosso modo, isso:

Figura 01:



No modelo acima temos os três setores; seus pontos duplos de intercessão; e o ponto de intercessão múltipla, central, entre eles. Isso, todavia, não significa que no ponto de intercessão múltipla haja apenas relações, mas também, há aí uma confusão de papéis, ao mesmo passo em que as relações são mais próximas e mais tensas no plano das trocas, o que faz com que os setores trabalhem cada vez mais nos planos de intercessão duplos ou triplos do que, apenas, dentro de seus próprios setores isolados, como visto pela figura abaixo, que além de representar as relações com mais extensão, ainda possui fronteiras porosas:

Figura 02:



Com essas representações hipotéticas queremos dizer que no plano das agências de cooperação internacional, por vezes, torna-se difícil escriturar instituições como sendo do terceiro setor<sup>55</sup>, quando, em verdade, muitas são organizações paralelas ao Estado (ou ao Mercado), mas que na prática são altamente vinculadas e esses. Essas instituições de que agora falamos são, sobretudo, porosas e não há uma delimitação global de encaixe e categorização destas como “aqui é governamental porque ligada diretamente a determinado ministério e aqui não, é de terceiro setor porque apenas se utiliza de recursos de tais ministérios”. Podemos dizer que essa dificuldade de categorização das agências de cooperação internacionais deve ser tratada a partir de seus casos mais particulares, sobretudo, porque embora sigam um modelo quase universal de atuação, são criadas e regidas por suas especificidades e olhares locais. Essa foi a forma mais razoável que encontramos de lidar com o termo a partir de contextos práticos, de campo. A falta de clareza sobre em qual dos setores se aloca algumas dessas agências se mostra como um dos limitadores da presente tese (porque ficamos “presos” a análises em planos micros, pois não há pesquisas anteriores sobre o mapeamento internacional dessas instituições), ao mesmo tempo em que corrobora com as percepções teóricas que compartilhamos com os autores da literatura mais contemporânea sobre ONGs (LANDIM, 2001; TEIXEIRA, 2003 *et al.*) de que, atualmente, as relações entre os três setores são mais complexas do que em geral se supõe. Nota-se, ainda, como figurado no segundo desenho, que não tratamos apenas de linhas porosas ou de interpenetrações, mas, também, de um espaço maior ocupado por tais interpenetrações, passando a dar mais visibilidade e extensividade às atuações indissociáveis.

<sup>55</sup> No modelo, o Terceiro Setor também pode ligar-se a outro galho, o da sociedade civil, com quem também estabelece agendas e mobiliza recursos.

O terceiro setor não tende a gerar “lucros” sozinho (tomamos o lucro, em verdade, a mais valia, como o acúmulo de capital que gera mais acúmulo de capital), assim, fica ligado aos outros dois setores. Entrementes, a mostrar que isso não é uma regra, existem as parcelas de recursos vindas de doações, ao exemplo do Programa Criança Esperança que angaria recursos em pró de projetos sociais via Unesco. De acordo com os dados da Abong consoantes à sustentabilidade de suas associadas (2010), essas doações diretas representam uma parcela baixa de sustentabilidade financeira<sup>56</sup> quando comparada às fontes diversas de financiamento, o que mostra ainda grande dependência das ONGs de ONGs aos recursos do Estado e do Mercado (sobretudo Estado). Ou seja, a tabela da Abong nos dá o panorama das associadas e lá coloca na categoria “cooperação e solidariedade internacional” essas organizações, todavia, não especifica de onde essas agências angariam seus fundos, o que nos move a buscar cada uma e ver que seus modelos de gestão financeira são semelhantes ao conjunto mais restrito das associadas da Abong, compostas, sobretudo, por entidades que executam diretamente os projetos que desenvolvem.

O próprio exemplo da Unesco já é emblemático nesse tom, pois, no Brasil, a Comissão Nacional da Unesco funciona no Ministério das Relações Exteriores, no Itamaraty: “Dilma Rousseff, se reuniu, em Paris, com a Diretora-geral da UNESCO, Irina Bokova. Dilma Rousseff falou de sua satisfação pelo encontro com a primeira mulher a dirigir a Organização e prometeu firme apoio brasileiro à UNESCO: ‘Podem contar com o Brasil’, afirmou Dilma a Irina Bokova.” (UNESCO, 2011). A relação da instituição com o Estado brasileiro, e com o Governo, soa como mais um exemplo das conexões complexas de que falamos.

Edwards e Hulme lembram das limitações em termos de estudos mais precisos e focados no quadro de ONGs que executam atividades internacionais, nomeadamente, sobre as agências de cooperação internacionais. “It finds that much of the case for emphasizing the role of NGOs/GROs rests on ideological grounds rather than empirical verification” (1998, p. 6). Da mesma forma, entendem que a concentração em um só tipo de financiamento, seja ele estatal, empresarial ou das agências de cooperação do terceiro setor, tende a ser prejudicial às entidades na medida em que podem nutrir um sistema de mera prestação de serviços, já que, para os autores (com quem corroboramos) as ONGs chegam onde o Estado não alcança. (*Ibid*, p. 18-19).

Em suma, o que gostaríamos de esboçar nesse tópico sobre as relações entre os três setores e, em especial, das ONGs a partir do terceiro setor, é que as relações ONGs-ONGs são

---

<sup>56</sup> A maioria das ONGs (de 81 a 100% das associadas à Abong) tem nas doações diretas menos de 5% do financiamento total.

um grande marco do que estivemos por versar: que as relações entre as ONGs com qualquer tipo de instituição é notadamente complexa na medida em que os papéis dessas organizações não são consenso e nem pontos estanques nos quadros sociais. Em outras palavras, se aqui buscamos criar tipificações sobre o que são ONGs e delas partimos para visualizar nosso objeto de estudo, não significa que, em um plano empírico, as ONGs se comportem (exatamente de forma estanque/fechada) de acordo com nossas tipificações que nada mais são do que o “esperado” das instituições, o que está dentro de uma racionalidade presumível após consideração de um conjunto de dimensões analíticas que nos indicam o que são as ONGs e como se comportam na sociedade. Entretanto, a complexidade que aqui se coloca está em quando esse ponto plástico molda-se diante de determinados fatores, como ter um dado tipo de relação com o Mercado que pode ou não incitar financiamentos com outras ONGs ou como a posição que uma entidade toma diante de situações externas, a exemplo de que tipos de projetos executar face à missão pretendida. Esses elementos são os que desenham a complexidade maior e determinante de quando olha-se para as relações entre os três setores, o que passa a ser ainda mais plástico quando olhamos a movimentação do terceiro diante dos dois, já legitimados, grosso modo, no tocante às estratégias e possibilidades de articulação. As relações ONGs-ONGs ilustram como pelo próprio terceiro setor é possível encurtar caminhos de ligação dessas entidades com o Estado e com o Mercado, bem como é possível a ligação dos três setores em teias, redes, que mais que paralelas, são entrepostas. Como consequência desse processo, a representação de papéis no universo das instituições tende a confundir-nos cada vez mais, pois, os discursos (focados no social) mesclam-se desde as preleções governamentais ao das empresas privadas que, à guisa de exemplo, têm fundações que ali portam-se como ONGs. Ao fim e ao cabo, as relações Estado-Mercado-ONGs são alimentadas por uma moeda de câmbio comum: a prestação social.

## **2.2. A QUESTÃO DA AUTONOMIA NESTE TRIÂNGULO**

### **2.2.1. A Autonomia como Problema**

Se a sustentabilidade financeira das ONGs aparece como uma questão factual aos objetivos específicos da tese quando tecemos sobre a profissionalização institucional do terceiro setor, certa vez que as ONGs precisam de recursos financeiros para manterem-se e a forma como os conseguem coloca-se como um elemento importante para pensarmos na profissionalização destas organizações, a autonomia dessas entidades configura-se ao mesmo tempo como um problema desse processo mais amplo. Igualmente, tomamos em conta que o aspecto da autonomia é, também, parte componente dos objetivos específicos que sustentam a pergunta de partida da presente investigação. Deparamo-nos com a necessidade de isolar, por um momento, a autonomia como uma chave analítica particular, a sairmos da realidade geral da tese para percebermos que círculos ocultos aqui estão transpostos.

A autonomia, que é um elemento plástico e relativo, está ligada à relação que as ONGs mantêm com os três setores, nas alternativas de manobra destes, bem como à possibilidade de elaborar suas próprias agendas, em vez de vê-las ordenadas apenas pelas possibilidades de financiamento, ou seja, pelos financiadores. Por vezes, pode ser entendida como um “bicho papão” para as ONGs, pois, como serem autônomas se são sustentadas pelos demais setores? Se são “dependentes”, precisam “curvar-se” a estes setores para conseguirem sustentabilidade. Entretanto, esse é apenas um lado da situação.

O problema de serem ou não autônomas é notadamente irrelevante para autores como James Petras (1998), que enxerga a autonomia como um falso problema na medida em que estas instituições não geram recursos. Contudo, como explicar tal argumento mediante o cenário de ONGs que sustentam ONGs, como visto no tópico acima? E, qual seria o problema desse tipo de “empresa” fomentadora de terceiro setor para as instituições? A quem interessa se as ONGs são ou não autônomas? Quais as consequências disso para as organizações? Por outra mão, a problemática da autonomia das instituições em relação aos demais setores evidencia-se, pois, quando muitas organizações precisam trabalhar de acordo com as propostas de financiamento que recebem do Estado, do Mercado e das agências de cooperação internacionais do terceiro setor, que muitas vezes têm direcionamentos diferentes das esboçadas pelas entidades.

A partir de tais demandas, localizando em nosso trabalho a questão central da autonomia sob outra óptica, podemos colocar em contraposição a obra de Rubem César

Fernandes (1994) com a de Carlos Montaña (2003). A primeira diz respeito a um esboço geral e otimista em relação às ONGs, colocando-as como uma forma para solucionar diversos problemas sociais e encarando-as como autônomas em relação aos demais setores, apesar de manterem vínculos com o Mercado, com o Estado e com as agências de financiamento de terceiro setor. Já a segunda obra se apóia na tradição da sociologia marxista, pela lógica de que o terceiro setor mascararia os problemas sociais em sua base, reproduzindo as lógicas de mercado e contribuindo para mazelas como a alienação.

Carlos Montaña, guiado por um arcabouço sociológico marxiano, busca ilustrar porque essas organizações podem não ser tão “benéficas” à sociedade. Sua obra coloca-se como um dos principais pontos críticos referente às práticas das ONGs, sendo o contraponto da ideia otimista de Rubem César Fernandes, que acredita ser possível materializar em ações as imagens de autonomia e ética na elaboração das missões dessas instituições. Duas visões que podemos considerar “extremas”.

A noção geral de que toda argumentação até aqui desenvolvida supõe é a de que embora haja certa regulamentação legal no terceiro setor brasileiro - ainda que falha em um contexto que pede atenção jurídica ao modelo de terceiro setor mais atual e não apenas ao esboçado na Constituição de 1988 - esta ainda é dispersa na realidade, principalmente tratando-se de ONGs, que são “um dos mais visíveis e controversos atores da sociedade civil brasileira” (TEIXEIRA, 2003, p. 11). Mediante o complexo e multifacetado universo das entidades e a existência de uma confusão conceitual e política sobre o que são essas organizações, como bem versa Teixeira (*Ibid*), alguns autores adotam pontos de vistas polarizados acerca do fenômeno de “explosão” das ONGs no cenário atual. À guisa de exemplo, autores que acreditam que as ONGs se distanciam dos movimentos sociais para atenderem às demandas de financiamento, como James Petras, que enxerga as ONGs como a “face comunitária do neoliberalismo” (PETRAS, 1997) e Carlos Montaña (2002), como citado acima, que defende a posição de que o Terceiro Setor não consegue ser autônomo, gerir-se a partir de sua lógica própria, pois é subordinado aos demais setores. Já autores como Rubem César Fernandes (1994) acreditam que o Terceiro Setor pode se desenvolver de modo independente, resguardando sua autonomia e sua lógica de atuação, mesmo estando relacionado aos outros dois setores.

Apesar de importantes para o entendimento do que vem a ser o Terceiro Setor, essas visões, polarizadas, tendem a partir de definições generalizadas sobre o que é uma ONG. Não estamos a desconsiderar tais visões “extremas”, de apego ou repulsa à forma como tem se dado a atuação das ONGs, até mesmo porque a obra de Carlos Montaña, por exemplo, não

prima por definir em que consiste essas organizações meramente, mas abarca uma carga histórica e política, numa reconstrução sobre o fazer social que leva em consideração diversas dimensões analíticas que o impulsionam a suas assertivas. Entrementes, convém ressaltar que o campo das ONGs é um campo em construção e, diante deste fenômeno, as visões polarizadas regadas por definições gerais sobre ONGs dificulta a localização do nosso objeto de análise. Na literatura sobre o Terceiro Setor, de uma forma geral, encontramos não apenas conceituações amplas do que são ONGs e de como o delicado aspecto da autonomia se coloca na prática dessas instituições, mas também definições extremamente restritas, “deixando escapar a heterogeneidade do campo”, como bem versa Teixeira. (2003, p. 17).

Grosso modo, quando versamos sobre autonomia dizemos sobre a capacidade de manobra de uma organização face a tudo o que a cerca, isto é, aos demais setores, aos contextos históricos que vivencia, às perspectivas em que englobam seu trabalho etc. Neste aspecto, não está à mesa apenas as discussões sobre a sustentabilidade financeira das ONGs que, embora seja o ponto lógico que nos leva à problematização da autonomia, o mais óbvio, não é capaz de dar conta de vieses ideológicos postos dentro do terceiro setor, sobretudo, quando vemos em algumas destas organizações um nascimento a partir de modelos oriundos de movimentos sociais. Em outros termos, o que estamos por dizer é uma volta à preocupação de que existem diferentes tipos de ONGs e o que essas entendem por autonomia também não passa como ponto passivo e uniforme de reflexão. Todavia, existem elementos distintivos que nos possibilitam tratar da autonomia a partir de alguns pontos relativamente sólidos aos aspectos sociológicos mais gerais.

Segundo a teoria do capital, a noção de autonomia, enquanto ela é empregada pelo marxismo, toma então um sentido de uma noção compensatória e programática: de um lado, equacionar a teoria da sociedade em ligação à teoria econômica; de outro lado, anunciar pesquisas sobre as contra-tendências às leis econômicas, *sobre a maneira pela qual uma sociedade escapa parcialmente às determinações emanadas da produção*. (BENSUSSAN, LABICA, 1999, p. 76). (grifos nossos).

Na perspectiva citada de Bensussan e Labica, a argumentação básica na verificação do que seja autonomia reside na possibilidade de uma instituição escapar às determinações do mundo de produção, na capacidade de rompimento com o *status quo* econômico/financeiro o que, em termos empíricos, pode ser ilustrado por casos de organizações que conseguem sustentabilidade de maneiras alternativas/criativas em momentos de crises financeiras. Tal

leitura pode aqui ser entendida numa perspectiva mais instrumental, ao tomarmos emprestado o termo sob uma problemática habermasiana, de que o cano de escape das entidades a uma imaginada situação de autonomia estaria pautado no plano de barganha econômica (és ou não autônomo se consegues escapar das determinações de produção). Igualmente, podemos visualizar uma linguagem substantiva ao fenômeno que acessa esferas mais complexas para perceber como portam-se as determinações de produção, a exemplo da tomada de decisões sobre dadas circunstâncias éticas e ideológicas. Dessa forma, devemos relativizar os pontos extremos que, de um lado, afirmam que as ONGs são autônomas e, de outro, alegam que nenhuma ONG pode assim ser. Tais posições são, sob condições empíricas, de difícil aplicação às reais circunstâncias e problemas em que se colocam as organizações, sobretudo porque a autonomia varia consoante à dinâmica da sociedade política, o que faz autores como Wanderley, por exemplo, acessarem noções como a de autonomia política: “(...) autonomia está referenciada na normatividade institucional, que se condensa nas normas estatutárias e regimentais, em que se fixam os princípios filosóficos e éticos, as formas organizacionais, (...)” (WANDERLEY, 2002, p. 127). Acrescentamos a isso que a autonomia, também, passa pelo sentido, pela missão, das instituições na medida em que se uma organização consegue produzir uma agenda e mobilizar recursos a partir desta, é porque tal agenda é ligada a fundamentos éticos de sua missão original.

Cabe agora resumirmos os principais elementos que tomamos como característicos de autonomia, ou seja, indicadores que nos guiam ao pensarmos nas discussões sobre autonomia dentro e para além do Terceiro Setor. Quando falarmos de autonomia dizemos respeito a possibilidades de *iniciativa, desprendimento, deliberação*, ou seja, da capacidade de uma organização em *prover sua agenda, elaborar suas regras* sem interferência direta de um governo ou de qualquer outro órgão que lhe imponha fazeres ou que interfira impositivamente em sua Missão. Logicamente, esses indicadores são abstrações ponderadas a contextos na medida em que as organizações não apenas se relacionam e negociam com o mundo ao redor, mas também se influenciam com demandas também oriundas dos contextos no que nos faz dizer que uma ONG autônoma não tende a ser aquela que preenche todos os elementos citados, mas sim, que apresenta sentido, harmonia, entre os termos mencionados acima.

Estamos aqui a tratar, a suspender, a autonomia como um elemento abstrato, algo necessário diante da porosidade e plasticidade do termo. Todavia, como esboçado acima, tomamos à análise: autonomia em relação a quem e a quê? Em um plano empírico de discussão, quais os rostos desses atores dos três setores que nos faz pensar no aspecto da autonomia nas ONGs?

### 2.2.2. Discussões da Autonomia de ONGs Dentro do Terceiro Setor

Ao falarmos sobre autonomia nas ONGs não convém esquecermos a relação entre os três setores. Ao Mercado, por exemplo, a autonomia, ou o uso da expressão, parece importar apenas diante de determinadas situações de ganho: autonomia para atuar no sentido de seus objetivos de lucro (o Mercado ser autônomo para decidir estratégias de atuação em prol dos objetivos mercantis inerentes ao sistema que pertence). Sobre o Estado, pode-se pensar que falamos sobre sua autonomia quando o terceiro setor passa a intervir em pontos que poderiam ser tratados por este (as ONGs a trabalharem em funções clássicas ao Estado, a tirarem a autonomia pública de o Estado as fazerem). Entretanto, não há um modelo de reivindicação desta autonomia estatal patente à nossa investigação, haja vista que o Estado já é coercitivo em origem e, embora autonomia e coerção não sejam sinônimas, a coerção já deixa implícita aquela ao mesmo tempo em que a desproblematiza. Logo, foquemos nas ONGs e, para isso, em uma elaboração sobre o problema:

Antes de mais nada é preciso perguntar o que é autonomia. Segundo o dicionário, é a faculdade de governar a si mesmo, de se reger por leis próprias, de ter o poder de escolher as leis que regem sua conduta; de ter liberdade ou independência moral ou intelectual. Uma instituição autônoma é aquela que define suas normas internas, seus objetivos e sua forma de atuação. Assim, perguntamos: em que a parceria com o Estado fere a autonomia? As agências governamentais definem as áreas em que desejam atuar em forma de parceria. As entidades apresentam, então, projetos que contemplam essas áreas. Nesses projetos estarão definidas as metas e principalmente as *formas de atuação*. Os projetos serão ou não aprovados pelas agências governamentais, que a eles destinarão recursos. Não há, portanto, o processo de perda de autonomia apontado pelos autores, pois as entidades continuam definindo seus objetivos e suas formas de atuar. (COELHO, 2000, p. 164)

Embora bastante lógica a intervenção de Coelho, existem contradições no trecho da autora. Ao mesmo tempo em que diz que as ONGs são autônomas porque as entidades definem seus objetivos e suas formas de atuação (o que as conferiria uma autonomia patente), não problematiza que são as agências governamentais que definem as áreas em que desejam atuar e que elas possuem a “autonomia” de aprovar ou não uma parceria ou um determinado projeto de uma instituição (áreas que tenham de estar de acordo, *a priori*, com as missões das entidades). Ainda que as ONGs hoje tencionem a portarem-se de outra maneira face ao Estado

em comparação a ONGs da década de 1970, por exemplo, a problemática não se extingue, apenas, transforma-se a seus contextos.

Todas as organizações partilham uma história de embate com o regime autoritário brasileiro (as estudadas pela autora), na qual a questão da autonomia em relação ao estado era preciosa. Autonomia que significava não uma recusa incondicional em particular de qualquer institucionalidade política, mas a busca de um papel de ‘protagonista da invenção radical da democracia’. Ao invés de buscar apenas a consolidação democrática do regime político formal, boa parte dos movimentos sociais desse período investiu na construção de uma democracia mais participativa, procurando criar espaços nos quais fosse possível a negociação constante. (PAOLI [1995] *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 157).

Por outra mão, o medo da perda de autonomia e da manipulação, sobretudo, do Estado, se fazem presentes nos discursos de muitas organizações ao mesmo tempo em que essas mesmas instituições se lançam a parcerias com os governos, “acreditando que as políticas públicas precisam ser feitas ‘em parceria’ com a sociedade civil, que o conhecimento produzido e acumulado por elas precisa e pode ser socializado” (TEIXEIRA, 2003, p. 157). Como salienta a autora, a relação ONGs-Estado ainda é muito instável e pouco formalizada (haja vista os pedidos constantes de ONGs de um marco regulatório jurídico específico), o que fomenta não apenas essa “coragem” das ONGs em estabelecer parcerias com este ainda que diante das desconfianças por parte de muitas organizações, mas, igualmente, medidas mais taxativas e politizadas no sentido de manutenção de ideologias e identidades galgadas por diferentes tipos de entidades. Existem instituições, especialmente oriundas do bojo dos movimentos sociais, que rejeitam políticas de certificação. Nesses termos, há o exemplo do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (FBOM) que reúne ONGs que tendem a recusar-se a fazerem parte da Abong, associação que confere credibilidade no cenário das instituições brasileiras mas que carrega o aspecto da certificação, ou seja, são reguladas e mais observadas pelos ministérios públicos.

Mais curioso é que esses embates não dizem respeito ao fenômeno da autonomia propriamente, todavia, à construção de seu discurso posto, “seja em razão do sucesso das estratégias seguidas pelas ONGs, seja em razão da fragilidade relativa da passagem verificada entre a identidade predominante até meados dos anos de 1990 e uma década depois” (BURITY, 2005, p. 14). Dizer disso é dizer também do impacto do protagonismo da sociedade civil no que hoje entendemos como organizações do terceiro setor.

O discurso da autonomia, assim, *não tem dono, apenas atores hegemônicos por um tempo*. Não é puro, pois se constrói e refaz no encontro e contaminação de diferentes ‘matrizes’ (...) A própria atenção que se dá a ele, na análise e por parte das próprias ONGs ou outros atores é sinal (significativo) de que a *autonomia é um terreno de disputa*, um objeto valorizado pelos contendores e cuja pluralidade de sentidos em busca de uma estabilização sugere as mudanças no cenário social e político que atua. (*Ibid*, p. 17). (grifos nossos)

Burity, ao trazer à análise a autonomia como ponto de disputa, a toca como um elemento de interdependência e parceria que nos faz percebê-la, antes, como uma autonomia política, o que pressupõe maior participação social. Carla Lyra coloca na obra “Ação Política e Autonomia” (2005) que os atores a quem interessa o aspecto da autonomia no terceiro setor (os agentes atuantes das ONGs e as agências de cooperação internacional que investigou) possuem fantasias mobilizadoras a serem perseguidas e que estão em suas práticas nos momentos em que esses agentes tendem a ver-se questionados sobre os rumos das organizações, notadamente, porque a autonomia é vista como uma das qualidades do bem-estar humano.

Por outra mão, a valorização da autonomia como elemento de disputa passa pela noção do ditado popular “não dar o peixe, mas ensinar a pescar”. Eis quando a autonomia precisa ser balizada para além da organização face seus financiadores, mas também, face ao que ocorre dentro da própria instituição consoante desde a administração até à missão base da entidade. Se por um lado focamos aqui em perceber a autonomia nesta primeira esfera, pautada na relação das ONGs com as demais instituições, consideramos que ela pode ser usada para além dessa perspectiva e isso faz-se notar desde uma análise documental propagandística até à maneira como usa-se o termo dentro das organizações pelos agentes que lá estão. Em ONGs feministas, ao tomar o exemplo de parte da seleção do *corpus* da investigação de Lyra, é comum que o termo esteja associado a noções como emponderar (empowerment), das posições políticas mais profundas sobre as questões de gênero discutidas e reivindicadas. Grosso modo, podemos comparar o termo com o de “sustentabilidade” que, ao mesmo tempo em que pode representar uma sustentabilidade financeira para alguns agentes, pode ser entendido numa perspectiva mais ampla de sustentabilidade dos objetivos de determinados projetos sociais. A forma como esses termos se moldam e a importância que a eles é dada variam consoantes aos contextos das organizações, aos problemas mais atuais que enfrentam e sobre as ferramentas de defesa que possuem (como o discurso da autonomia).

Igualmente, e a pensar na autonomia como elemento interno às ONGs, ela é também patente a preocupações didáticas, de educação popular:

Assim como o movimento de mulheres no Sul influenciou a formação do conceito de *empowerment*, a ‘pedagogia do oprimido’ também está presente nas concepções contidas nas diretrizes da Oxfam. Ou seja, identificou-se na construção do discurso da autonomia duas matrizes que foram designadas por *educação popular* – o desenvolvimento social envolve o trabalho de conscientização de acordo com o método Paulo Freire – e uma matriz *feminista*. (*Ibid*, p. 95).

A noção de empoderamento<sup>57</sup> tem ganho um sentido que já representa uma nova tradição oposta a uma postura colonialista do trabalho de desenvolvimento na tentativa de resgatar a voz do “outro”, de dar autonomia a este “outro” (*Ibid*, p. 97). Nesse caso, tentemos fazer uma ponte entre a preocupação desse elemento interno para fora das instituições: até que ponto o diálogo interno da autonomia diante da missão que cumprem as ONGs se sustenta na introdução do elemento sustentabilidade financeira? Ou, como elabora Lyra: “Até que ponto a Agência (Oxfam) exerce influência sobre o discurso produzido pelas ONGs?”.

Ao mesmo tempo em que as ONGs são cobradas para diversificarem suas fontes de financiamento e possibilidades de sustentabilidade financeira, são criticadas por estarem “virando mercado”. Contudo, nas relações entre as entidades e as fontes de financiamento, há uma contradição: “As ONGs do Sul dependem, na sua maioria, dos recursos das ONGs do Norte para realização de seu trabalho e para consolidação da própria autonomia” (*Ibid*, p. 135). Perguntamos: como “pedir” autonomia àquele com quem quero estabelecer relações autônomas?

O que toma tais questões está em volta com o que entendemos por sujeitos políticos, que emergem de matrizes discursivas capazes de reordenar os enunciados, articulá-los, a fazer com que os agentes reconheçam-se nestes novos significados (SADER *apud* LYRA, 2005, p. 102). Isso porque o “ponto” de entender como uma Agência, por exemplo, pode influenciar ou não na tomada de decisões é um ponto constante de mutação e que metamorfoseia-se de acordo não apenas com os agentes que podem responder por tal questão, mas também, das diferentes conjunturas em que podem encontrar-se.

---

<sup>57</sup> Termo muito presente nas falas dos nossos entrevistados de entidades consideradas com complexos graus de profissionalização, como veremos adiante, tem ideia original ligada à capacidade da sociedade civil em responder seus desafios mas que, também, precisa ser ponderada sobre sua aplicação às ONG, que não são o mesmo que sociedade civil.

Como versa Landim (1998), no Brasil, a autonomia relaciona-se ao contexto histórico do surgimento das ONGs e com sua reivindicação por parte dos movimentos sociais no período autoritário da década de 1970. Sob tal contexto discursivo, a heterogeneidade de pensamentos, de percursos e, notadamente, de trajetórias que passam a ser desenhadas pelas instituições faz-se notar quando nem todas as ONGs portam-se da mesma maneira face à preocupação com o elemento autonomia com o correr dos anos. Logo, temos representatividades múltiplas engendradas em um campo que diz respeito à legitimação das entidades, notadamente, uma legitimação política quando percebe-se que as ONGs tendem a utilizar a entrada “autonomia” como defesa para manutenção de suas existências sob determinadas condições éticas e ideológicas pré-esboçadas.

Diante dessa teia de significações, a autonomia, com sua face política, passa pelo elemento poder na medida em que é também uma capacidade de desenvolvimento do indivíduo posto sob determinadas situações de tomada de decisões sobre si e, aqui, sobre as instituições de terceiro setor. Essas capacidades, embora aparentemente abstratas, são também extensivas a um plano material e servem como escudo diante do poder exercido por um segundo elemento, a exemplo do Estado: poderia uma instituição ter a possibilidade de mudança de missão e objetivos para atender a um edital *x* do governo vigente? Todavia, ela pode ter elementos normativos que a impeçam, a que propriamente submetera-se, como ser uma fundação que, por termos legais brasileiros, é impossibilitada de mudar a missão.

Salientamos que o poder exercido por um agente supostamente autônomo é um poder exercido no sentido de “poder para” e não um “poder sobre”. A autonomia está plantada na ação, que supostamente presume relações que não tendem a transformarem-se em relações de dominação. Como se fosse um marco limitador da ação autônoma: o respeitar as conjunturas envolta, o poder de autonomia do outro, para que só assim possa ser exercida, pois, decisões autônomas conjuntas não podem reduzir-se a um plano verticalizado de “quem tem mais autonomia atua sobre o outro”, mas sim, põe-se a uma localização mais horizontalizada de relações, especialmente porque supõe a noção de empoderamento como já denotada. “A autonomia pode ser fragmentada em alguns momentos do processo de crescer como pessoa e como coletividade, mas seu conteúdo e sua perspectiva tendem a ser integrais” (LYRA, 2005, p. 115).

### 2.2.3. Discussões da Autonomia de ONGs Para Além do Terceiro Setor

A partir das inquietações mais supostas ao plano interno das ONGs, buscamos agora, como um quadro apenas lógico do raciocínio sobre o problema da autonomia no terceiro setor, imaginá-la por uma lente não só de aproximação mas, também, de distanciamento, como um exercício a melhor focar a questão. Para tal, recorreremos à investigação realizada por Medeiros acerca da autonomia de ONGs.

Como tivemos ocasião de mencionar, a autonomia do terceiro setor não é, necessariamente, sinônima de sua condição material/financeira. Medeiros salienta, a partir do estudo de casos concretos em ONGs pertencentes à Abong (2007a), que a autonomia diz respeito a essa sustentabilidade financeira somada, articulada, a um equilíbrio frágil entre esta e suas aptidões em salvaguardar “espaços de autonomia” diante de constrangimentos que emergem quando as entidades entram em contato permanente com o Estado (e com o Mercado). (MEDEIROS, 2008, p. 02). As instituições primam por uma significação de matriz política em suas ações, algo localizado no histórico das entidades brasileiras que, no regime militar, foram fundadas e consolidadas em oposição ao Estado, bem como no histórico das ONGs mais recentes que encontraram o cenário do terceiro setor margeado por tais dimensões, ainda que sob um sistema político democrático. Assim, vista a autonomia como a “capacidade de definir o significado de suas próprias ações”, ela passa a ser, concomitantemente, uma ideia e um ideal. Medeiros contorna esse fenômeno e, sobretudo, a forma como as entidades definem autonomia, ao que entende por uma complexidade de fatores que são internos e externos às organizações (*Ibid*, 04). Se, por um lado, a tensão do que versamos passa pela negação das ONGs em serem meras prestadoras de serviço, essa tensão não se limita a esse “self” (na forma como são vistas), mas chega à maximização do exercício de poder, embora diante às limitações geradas/impostas pelo contexto em que se inserem.

Falamos então de liberdade política, a considerar que toda autonomia, no tocante à problemática que abordamos, é relativa (acrescentamos, negociável e mutante). Se calhar, o exemplo mais clássico do argumentado por Medeiros está na própria relação ONGs-Estado, existente por pré-condições políticas. “Elas (as ONGs) procuram maximizar a importância política de suas ações através da defesa de um grau mínimo de liberdade na definição de aspectos-chave dessas ações. (*Ibid*, p. 25-28).

O autor seleciona duas dimensões do que discute, de características complementares e empiricamente indissociáveis: 1. a autonomia no contexto de um projeto político amplo, pelo

qual as organizações assumem seus posicionamentos a partir dos pontos de conflito e das possibilidades de negociação de acordo com seus ideais políticos prévios e; 2. a autonomia no contexto de cada projeto particular, pelo qual as ONGs realizam seus trabalhos na definição de papéis e na tentativa de maximizar o potencial de suas ações. O que passa é: seja em qual desses dois níveis for, “a autonomia destas organizações raramente depende exclusivamente de sua dependência de recursos externos, mas antes de sua habilidade em encontrar um ponto de equilíbrio entre dependência material e independência política.” (*Ibid*, p. 29).

Foi então na tentativa do terceiro setor brasileiro de encontrar um ponto de equilíbrio entre tudo que o diz respeito à sua sustentabilidade (financeira e política), que sua aproximação com o Estado enrijeceu-se, especialmente, com a diminuição dos incentivos da cooperação internacional a partir da década de 1980. Nessa situação, a dimensão política não passa despercebida ao plano de toda e qualquer estratégia organizacional, bem como se destaca porque o terceiro setor cresceu e ficou mais suscetível a supostas cooptações políticas, ainda que as alianças com o Estado lhes sejam convenientes na medida em que lhes podem oferecer a continuidade de certas atividades. (MEDEIROS, 2007b, p. 01-02). Todos esses fatores dizem respeito aos processos de autonomia aqui falados.

Nos capítulos anteriores citamos que, diante de qualquer análise sobre o terceiro setor, não se pode ocultar que as ONGs formam um campo heterogêneo e que existem diversos tipos de instituições, no que poderíamos criar tipos ideais metodológicos variados para nomear tais tipos de acordo com objetivos específicos pretendidos. Essa heterogeneidade também é refletida nos processos de autonomia, nomeadamente, porque mesmo as ONGs que surgiram depois do regime militar (quando as entidades ressaltavam seus ideais políticos de autonomia, democracia, justiça etc), passaram pelas consequências desse no sistema organizacional do terceiro setor. Ainda, as missões das entidades, como também variadas, são colocadas diante do “ter ou não autonomia” de maneiras distintas a valer das ideologias que lhe são articuladas, bem como do que constroem como autonomia para pensarem nesses termos.

Podemos dizer que o recorte histórico-político das ONGs no Brasil é a grande pista para condensarmos os elementos levantados nessas páginas, todavia, a ver que esses processos tampouco são casos isolados da sociedade brasileira, especialmente porque as discussões sobre o *boom* de ONGs pelo mundo afora, sobre as fontes de manutenção financeira, a visibilidade e o alcance da filantropia internacionais, são colocadas próximas de fronteiras de diálogo cada vez mais porosas.

Nesse histórico brasileiro, podemos mencionar primeiramente que na relação ONGs-Estado um dos primeiros passos tomados pelas ONGs foi o de tentar acompanhar as mudanças do Estado. A partir desse esforço que salientam-se as bandeiras de autonomia do terceiro setor, porque, deste, faz-se a reflexão que leva à problematização dos elementos intrínsecos à relação. O terceiro setor marca, assim, um “projeto político” certa vez que é parte da esfera pública e que todo e qualquer projeto político proposto pelo Estado passa-lhe a afetar em todas as instâncias. (*Ibid*, p. 18). Embora tenhamos visto nos anos 1990 diversas iniciativas do Estado a valorizar a atuação das ONGs, a atenção dada ao elemento autonomia modifica-se quando consideramos a fase de transição do Governo FHC para a perspectiva de melhor relação entre ONGs e Estado na chegada do Governo Lula, ainda que, no primeiro, tenha havido um *boom* no surgimento de entidades, porém, muitas caricaturadas como prestadoras de serviço do Estado.

Com a chegada do Governo Lula em 2003, a ideia de autonomia se redefine no País na medida em que o terceiro setor não mais obstina, necessariamente, marcar uma oposição ao projeto político defendido pelo Estado, embora a crise do Partido dos Trabalhadores e os escândalos que envolveram a sigla.

A ‘demora’ em se partir para uma crítica franca ao governo do PT revelou tanto a permeabilidade das fronteiras entre sociedade civil e Estado, em uma situação em que os grupos que se encontram dos dois lados da linha compartilham mais do que simples interesses, quanto o reconhecimento que as ONGs demonstraram de sua própria capacidade de influir no jogo político. O advento da crise política acabou apressando a decisão de retomar a normalidade de suas práticas em relação ao Estado, seja ele de que partido for. O reconhecimento da necessidade de se retomar a postura crítica frente a um governo de aliados põe o ideal de ‘autonomia’ em um outro patamar. Em certo sentido, a crise política acarretou uma ‘virada pragmática’ nas relações entre as ONGs e o Estado. A divisão de papéis entre os atores envolvidos na relação passou a ser concebida a partir de uma definição do que significa ser sociedade civil ou ser Estado. (*Ibid*, p. 32-33).

Medeiros ainda salienta que embora próximas que sejam as relações entre terceiro setor e governos, um nunca poderá ser o outro, nunca poderá perspectivar pelos olhos do outro. “Como resultado desse processo, as ONGs precisam reinventar suas práticas, para serem capazes de afirmar sua autonomia sem sofrer as consequências de suas próprias ações através do enfraquecimento do projeto que continuam defendendo”. (*Ibid*, p. 32-33).

Por fim, voltemos à questão inicial desse tópico: quando falamos sobre autonomia, falamos de autonomia em relação a quê e a quem? A quem interessa a autonomia do terceiro setor? Como denotado, a autonomia não significa o mesmo que flexibilidade em relação a recursos financeiros, pois, é mais que um instrumento material, é um instrumento ideológico maior e negociável de acordo com os contextos, tanto históricos globais, nacionais, como mais centralizados nos casos particulares de cada entidade. Quando se fala de autonomia do terceiro setor, existe uma tendência, como será notado adiante na análise de campo, de associar essa autonomia em relação ao Estado por todos os motivos esboçados acima. Entretanto, nota-se que como a própria noção de autonomia é flexível e plástica no universo do terceiro setor, ela pode ser estendida a elementos necessariamente internos às próprias ONGs, a exemplo de ONGs que se preocupam em salvaguardar a autonomia de suas ações diante de sua administração central. E a quem interessa? Interessa, por suposto, aos agentes que lá estão, pois diz respeito aos *links* político e ideológico mencionados e, ainda, à margem de manobra dessas instituições em relação a tudo que as cerca. Assim, entendemos que ainda que seja possível que trabalhos predigam que uma ONG é ou não autônoma a partir de tipificações, vemos que rotulá-las nesse sentido, pelo menos nos propósitos de nossa investigação sobre profissionalização, seria desconsiderar os elementos que elencamos como importantes a esse debate, pois, se dizer ou não autônoma pode ser um instrumento mesmo de visibilidade, confiabilidade e orgulho aos membros de uma determinada entidade, porém, são aspectos que lhes competem exclusivamente.

(...) essa autonomia não depende exclusivamente da uma luta pelo acesso a recursos materiais – onde a dependência financeira das ONGs é um dos eixos do debate –, mas que processos ideacionais também podem interferir fortemente na capacidade desses atores defenderem este elemento central de sua identidade politico-institucional. (*Ibid*, p. 37).

Ainda, e de forma complementar, não pretendemos dizer se é ou não autônomo o terceiro setor de uma maneira geral. O que buscamos foi mostrar que a questão da autonomia é negociável e pensada de acordo com contextos e, desses contextos, sob determinadas circunstâncias. Nomeadamente em campo, vimos os diferentes posicionamentos das entidades a reforçar os motivos que nos levaram a pensar no fenômeno da autonomia do terceiro setor como dimensão analítica em estudo sobre profissionalização de terceiro setor. É a percepção dos agentes e o que fazem com isso, como operam diante do elemento autonomia, que importa para a presente tese, ou seja, os aspectos mais práticos dessas entradas.

## **CAPÍTULO III – PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ONGs: CONTEXTOS, PRÁTICAS E ATORES**

### **3.1. PROFISSIONALIZAÇÃO DE ONGs?**

#### **3.1.1. Aspectos Preliminares**

O que prepara este trabalho a concentrar-se na problemática da profissionalização? O que nos move a uma abordagem sobre o tema? No tocante aos aspectos preliminares sobre a profissionalização, vamos aqui fazer um exercício contrário que, embora pouco didático, faz-se necessário: o de colocar antes os motivos gerais e motores que nos levam a pensar na profissionalização para, depois, delimitarmos as fronteiras de seu significado, certa vez que são estes primeiros que nos levam a perceber tal processo sob determinados ângulos a partir das realidades analisadas.

Verificamos como tem se dado a profissionalização nas ONGs, como esta interfere nas práticas de funcionamento do Terceiro Setor e, sobretudo, quais as consequências deste atual fluxo para as próprias entidades. Consideramos para este trabalho a influência que as fontes de financiamento exercem sobre as ONGs, bem como os diferentes tipos de ONGs existentes, o que nos leva a entender a profissionalização como um processo. Isto oferece-nos algumas perguntas de partida: como o atual processo de profissionalização nas Organizações Não-Governamentais interfere no funcionamento dessas instituições? Quais as consequências disso? Como a necessidade de sustentabilidade financeira para o funcionamento dessas associações e da própria relação que o Terceiro Setor tem com os demais contribui para uma exigência de profissionalização nas ONGs e como se constroem estas práticas de profissionalização nessas organizações? Empiricamente, como caracterizamos tipos de profissionalização dessemelhantes e qual a importância dessa diferenciação para o universo do Terceiro Setor?

No intento desta problematização questionamos se, ao estudarmos tal processo, a tensão de quando versamos sobre profissionalização no Terceiro Setor é relacionada apenas à profissionalização como um todo e à ideia de planejamento que a sustenta ou a uma profissionalização meramente utilitarista, ou que carrega mais elementos utilitários em seu exercício. Notamos que o problema e a grande polêmica presentes nesta discussão advêm do tipo de profissionalização da instituição exercida, de uma profissionalização majoritariamente

erguida por mecanismos técnicos/utilitaristas que se opõem a um tipo de profissionalização que suporta, também, tais aspectos técnicos, todavia, associados a propostas significativas, em sintonia com as missões de cada instituição. E, a começar por tais controvérsias, nota-se que outro problema averiguado nessas entidades é quando a profissionalização invade as ONGs simplesmente para realizar um trabalho técnico como outro qualquer, o que faz com que exista um fluxo intenso de pessoas a entrar e sair das associações com interesses pessoais como a busca de melhorias salariais. Assim, as ONGs tendem a serem identificadas como semelhantes ao Segundo Setor, o que pode levá-las, ao mesmo tempo, ao desvirtuamento de suas missões.

O que a gente percebe, na maioria das instituições, é a falta de abraçar a causa. Os técnicos que chegam para trabalhar, na maioria das vezes, não vêm com o intuito coletivo, vêm com o intuito pessoal (...).<sup>58</sup>

Outra dificuldade que nós enfrentamos, e que diz respeito à questão do próprio técnico, é que, na maioria das vezes, nós encontramos pessoas com perfis para está atuando e pelo fato de termos poucos recursos e as ONGs terem pouco dinheiro, existem outras instituições que pagam melhor e a gente acaba perdendo o profissional. (*Ibid*).

Por este espectro antagônico, a profissionalização pode apresentar elementos problemáticos com as noções éticas levantadas pelas ONGs na medida em que se apresenta como um fenômeno contraditório, pois ao mesmo tempo em que surge para sanar problemas gerenciais, com uma divisão do trabalho regida pela especialização, ela mesma se transforma em um problema para as organizações quando, por exemplo, as entidades não conseguem atender às exigências de profissionalização pedidas pelos financiadores dos projetos e findam por aceitarem recursos de órgãos que possuem ideologias divergentes das suas, como ONGs ambientalistas que recebem financiamentos de indústrias de fumo.

Por outro lado, buscamos também entender se o atual processo de profissionalização leva para as organizações profissionais já qualificados e especializados em determinados ramos ou se é o próprio trabalhar na ONG que ativa certos mecanismos de especialização na divisão do trabalho interno das entidades (ou se os dois fenômenos ocorrem simultaneamente), ou seja, como a especialização e a ideia de profissionalização como um todo se colocam para as organizações, como essas concebem – ou não- a necessidade de profissionalização para a execução das atividades das ONGs.

---

<sup>58</sup> Falas retiradas de entrevistados na pesquisa de José Ricardo Ferreira da Costa (2004; p. 53).

Agora, pensamos: que situações motivaram esse suposto aumento de profissionalização no Terceiro Setor, nomeadamente no Terceiro Setor brasileiro? Em primeira instância, convém notarmos que embora a profissionalização brasileira tenha contextualização específica de ordens macro e micro, ela faz parte de mudanças no Setor em escala mundial. As ONGs brasileiras passam por um processo de transformações globais, sobretudo, porque se articulam a uma sustentabilidade não meramente nacional, mas que insere, por exemplo, as agências de cooperação internacionais, a quem credita-se parte significativa das mudanças nesse sentido.

“As ONGs brasileiras apontam que todas as agências internacionais passam a exigir resultados, impactos e profissionalização por parte das entidades financiadas” (TEIXEIRA, 2003, p. 109). Especialmente após a década de 1990 com o Plano Real, que encareceu o valor dos incentivos externos ao Brasil na conversão da moeda ao dólar, os requisitos por parte das agências de cooperação internacional exacerbam-se no que, em termos mais pragmáticos, materializam-se em análise de projetos que passam a ser exigidos com apresentação de contas, funcionamento legal sob determinados moldes, contextualização destes projetos, resultados de avaliação/impacto etc. As consequências desse processo surgem prontamente como alterações no padrão de organização das associações que passam a importar-se cada vez mais com planejamento estratégico, avaliação de impactos, readequação a diminuição de custos, reestruturação de áreas de gestão e capacitação de recursos humanos etc. (*Ibid*, p. 110). Essas mudanças são as dimensões que apontam para a tendência ao crescimento de profissionalização, notadamente a profissionalização institucional das entidades. Profissionalizar-se, então, passa a ter um sentido cada vez mais próximo do universo das entidades, algo que, *a priori*, não tenciona uma rejeição por parte das ONGs em profissionalizar-se haja vista o que diz respeito à literatura mais geral sobre o terceiro setor, ratificada em nossas entrevistas que serão apresentadas adiante. Em outros termos, a obtenção de profissionalização não parece figurar como um problema para as organizações, todavia, a maneira de à ela chegar, as limitações e as contradições do próprio percurso que muitas vezes choca com as missões e percepções mais ideológicas das ONGs, tende a soar em certo plano controverso. “Nenhuma organização considera ruim o fato de ter que se tornar mais ‘profissional’, como atesta Durão (1995), mas a pressão de assumir maior responsabilidade, combinada à crise financeira, tornou a ‘contradição dilaceradora’ e em alguns casos explosiva” (*Ibid*, p. 110).

Neste plano, nota-se que alguns dos programas desenvolvidos pelas ONGs tiveram de ser alterados, o que contacta, notadamente, com suas missões e maneiras mais específicas de

percebê-la consoante aos trabalhos executados. Logo, junto a esse processo massificante de profissionalização, foram incorporados temas a serem tratados pelas associações que muitas vezes distanciavam-se dos pretendidos por estas, gerando desde alterações no vocabulário dentro das instituições até mesmo mudanças de foco de atuação mais expressivas.

Nessa altura, gerou-se no Brasil discussões sobre o papel do Terceiro Setor face tais transformações, a criar esboços de reação a tal processo. Salientamos que reação não significa, necessariamente, negação aos atuais contextos, mas sim uma movimentação reflexiva contrária ao que era notadamente imposto de forma verticalizada, dos financiadores às ONGs. Muitas organizações não se viram preparadas para uma adaptação às novas exigências, o que as deixavam à margem de possibilidades de financiamentos. Interessante notar foi que as entidades associadas à Abong, que já possuíam dada certificação e pareciam estar mais próximas do modelo de profissionalização institucional, foram as mais firmes, com mais possibilidades de adaptação à “novidade”:

(...) várias organizações se viram sem condições de acompanhar as mudanças operadas nas agências internacionais. Houve até certa sensação de “traição”, de que as organizações que estavam na direção da Abong se beneficiaram de conhecimentos e contatos com entidades internacionais e não socializaram informações importantes. As ONGs maiores, mais bem estruturadas e com maior acesso aos fundos estrangeiros, conseguiram sobreviver, enquanto outras reduziram as suas atividades” (*Ibid*, p. 112).

(...) Se antes dos anos 90, as ONGs tinham pouca qualificação técnica e muita discussão política, o perigo dos anos 90 é a gente ter excesso de técnica e despolitizar a discussão. Eu acho que é uma coisa que estamos nos dando conta e talvez não ocorra. De não tornar o trabalho estritamente técnico. (Entrevistado por TEIXEIRA, 2003, p. 114).

Fato é que existe dentro da Abong, como já vimos, número expressivo de pessoas oriundas de grandes ONGs, o que as fazem ter acessos privilegiados face a mudanças no Setor: “(...) eu tenho percebido que muitas dessas grandes organizações têm conseguido fazer projetos ‘casadinhos’. Sabendo que uma agência está financiando tal coisa, em seguida aparece o projeto para encaixar” (*Ibid*, p. 113). Essa notada sensação de assimetria entre as organizações foi um dos grandes motores para toda a reflexão que de aí projetou-se às ONGs brasileiras. Ao calor das discussões em 1992, por exemplo, quando da ECO 92, falava-se que as ONGs grandes estariam beneficiando-se da conjuntura. Posteriormente percebeu-se que, em verdade, não tratava-se de ONGs “grandes”, mas sim profissionalizadas e que as relações

entre as duas coisas não era necessariamente positiva a todo instante, havendo casos de ONGs “pequenas” com fortes tendências profissionais.

Essa tensão sobre a profissionalização institucional do Terceiro Setor envolveu muito mais do que a recolha de profissionais qualificados às entidades. Estes, digamos, foram as agências protagonistas de um processo de profissionalização mais amplo. “(...) elas (as ONGs) criam uma categoria de ‘ativistas profissionais’, distantes da militância religiosa, universitária ou partidária, mas guardando conexões com elas”. (RAMOS, 2004). Parafrazeando Ramos, no bojo da reelaboração da perspectiva de ONGs pós anos 1990, algumas das características desse quadro são expressivas ao que versamos: a valorização de competências técnicas; a tendência à multiplicação e à diversificação; a perspectiva internacional que acarreta, por sua vez, na especialização e profissionalização da militância que havia plantado o Terceiro Setor no País ainda antes do período da ditadura militar, em que as ONGs eram tidas como anti-Estado. A tradução da palavra profissionalização para o terceiro setor é por vezes dada como: “implementação de ferramentas de gestão, construção de modelos replicáveis, sustentabilidade, atuação através de projetos etc” de forma a gerar-se a premissa de que o Terceiro Setor tem de portar-se à maneira de gestão do Primeiro e Segundo, o que o creditaria efetividade de atuação. Num outro lado da moeda, este quadro ensejou o desmembramento de algumas equipes de ONGs na perseguição destas por um plano promissor de perfis profissionais. (MOTTA, 2012).

Independentemente da polaridade de ser ou não obrigatória às ONGs a adaptação aos novos modelos, fato é que muitas organizações perderam-se nessa corrida à profissionalização. Esta não significa, obrigatoriamente, um ganho aos agentes dedicados às instituições, o que a problematiza, pois, tratamos de um processo, uma ferramenta, que tem especificidades que servem a determinados fins (*Ibid*).

E, então, como nota-se o aumento da profissionalização institucional? Ou antes, o que é profissionalização? Poderíamos aí enveredar de diferentes maneiras a determo-nos em alguns desses pontos esboçados. Todavia, pensemos brevemente nas percepções da agência (as pessoas atuantes nas ONGs) para chegarmos à estrutura, às maneiras de atuação dadas.

A profissionalização das organizações do terceiro setor é um processo que envolve várias dimensões: aprimoramento da qualidade dos programas de atendimento, maior capacidade de buscar parcerias e recursos para a sustentabilidade das ações, aprimoramento da competência de gestão e da capacidade de influir em políticas públicas. A busca de profissionalização pressupõe uma autocrítica dos aspectos restritivos da cultura assistencialista na qual grande parte das

entidades sociais foi formada, mas também um reconhecimento de qualidades próprias, desenvolvidas no decorrer desta mesma formação, que lhes permitem desempenhar um papel essencial na promoção do desenvolvimento social: vínculos de confiabilidade com comunidades locais, agilidade no atendimento às necessidades dos grupos de baixa renda, aptidão para prestar serviços em escala humana, capacidade para mobilizar o apoio e a participação popular para a implementação de mudanças sociais necessárias. Em tempos de mudança, o contato das organizações do terceiro setor com outras culturas de gestão (tanto do setor empresarial quanto do setor público) pode possibilitar a articulação entre conceitos como técnica e carisma, voluntarismo e profissionalismo, e estimular o desenvolvimento de novos princípios e metodologias de ação social. (RIBAS, 2005).

Podemos relacionar o trecho acima, da percepção da agência ao olhar para as mudanças da estrutura em que habita, a considerar que esses profissionais são os responsáveis, em termos pragmáticos, por levarem os aspectos da profissionalização institucionais para as organizações, ou seja, são veículos decisivos à mobilidade das ONGs no atual processo. Estes estão interligados às ações que movem as dimensões analíticas de profissionalização institucional trabalhadas nestas páginas. A considerar tal aspecto, iniciamos a hipótese geral de trabalho que foi levada a campo na parte empírica da investigação, estas retrabalhadas após o projeto de pesquisa que tínhamos em primeira instância com os objetivos que guiaram a tese, já mencionados anteriormente. Logo, no plano mais geral da profissionalização, colocamos à análise que não tratamos meramente de um aumento de profissionalização, embora o termo salte como muito prático e usual às publicações recentes sobre o Terceiro Setor, no que não o abandonamos por completo, porém, significamo-nos como algo além de um aumento ou diminuição. Supomos tratar, antes, de um aumento da diversidade de profissionalizações e de complexidades igualmente distintas de profissionalização, mesmo porque, seus diferentes modelos abordam as questões sociais às quais se dedicam as ONGs de maneiras plurais. Como exemplo, adiantamos que na pesquisa de campo que realizamos em Portugal foi comum que os agentes das ONGs associassem profissionalização institucional às suas formações acadêmicas/escolares. Logo, em analogia, teríamos que se hoje em dia há um número maior de licenciados no mercado de trabalho e que esse mercado inclui as associações, por suposto, teríamos que os que dentro das ONGs estão são profissionais qualificados a “profissionalizarem” as instituições, ou seja, que a profissionalização institucional é devida a essa nova demanda do sistema de ensino. Há aí algo que não é de um todo estranho, pois, a formação profissional pessoal dos agentes é uma das dimensões analíticas da profissionalização, como veremos no tópico a seguir. Contudo,

creditar a essa dimensão uma linha causal seria um engano suficiente a não chegarmos a uma conclusão no tocante ao objetivo de perceber as consequências do atual fluxo de profissionalização nas entidades. Por outra via, não podemos “provar” (mesmo porque o termo não soa bem aos moldes metodológicos em que encaixamos a investigação) o aumento de profissionalização (tampouco, digamos, um aumento da complexidade de profissionalizações institucionais em ONGs) porque só poderíamos apresentar dados paralelos a este caso, como os já mencionados no capítulo primeiro, consoante ao “Atual Cenário do Terceiro Setor”, em que utilizamos dados da Pesquisa do IBGE sobre as Fafil: as organizações cresceram em números expressivos após a década de 1990; os modelos de gestão ali parecem alterados desde de então; a elas têm sido cada vez mais exigido planejamento estratégico etc. Se “provar” nos fosse possível, estaria destruída a hipótese que recém apresentamos de que, antes, falamos de diferentes complexidades de profissionalização institucional. Em suma, a tendência a uma exacerbação de complexidade de profissionalização no terceiro setor só é possível de ser compreendida consoante às dimensões analíticas que veremos a seguir.

### **3.1.2. Afinal, o que é uma ONG Profissionalizada?**

É agora chegado o momento de delimitarmos a profissionalização de ONGs, de colocarmos à análise quais as dimensões analíticas que variam no universo do Terceiro Setor e que consideramos como relevantes para o entendimento do que é a profissionalização institucional ao plano que versamos. Poderíamos ter optado pela adoção de uma tipologia relativa à profissionalização elaborada por alguns autores mais contemporâneos, a exemplo da rapidamente apresentada no tópico anterior de Motta (2012), contudo, face aos objetivos perseguidos no presente trabalho, mais apropriado nos foi ressaltar os pontos que por ora se fazem imprescindíveis, a criar, pois, uma ferramenta metodológica específica, útil à discussão. Em linhas gerais, as dimensões analíticas de tal tipologia são:

- *Percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes que na organização trabalham:* sobre isso, trabalhamos com a hipótese de que quanto maior o grau de escolaridade e quanto mais complexo (criativo, valorizado, incentivado) for este percurso por parte dos agentes, maior a tendência para o ensejo de uma complexa profissionalização nas ONGs partindo do ponto em que os profissionais que nas entidades estão tendem a

levar competências adquiridas ao longo de suas formações para as instituições na constante busca de melhorias para a gestão das associações, o que é transversal a uma estrutura de dimensão profissional consoante à caracterização do perfil profissional, como veremos no próximo tópico deste capítulo. Todavia, embora pareça-nos uma associação positiva relativamente óbvia entre as duas esferas, consideramos na prática dos trabalhos a possibilidade de que as formações escolares dos agentes (nomeadamente ao nível universitário) podem não condizer com o trabalho desempenhado por estes dentro das associações, a exemplo de psicólogos que operam como gestores financeiros, educadores físicos que se dedicam à educação de matemática de crianças, dentre muitos outros exemplos que aqui poderiam ser elencados. Não estamos a dizer que quando tais fenômenos ocorrem significa que a ONG possui pouca complexidade de profissionalização, ou que quando os agentes trabalham apenas sob as condições de suas formações significa seu inverso, porém, partimos do suposto de que o aproveitamento das competências pode ser uma ferramenta estratégica de gestão no sentido da profissionalização institucional. Assim, cabem exemplos constantemente verificados em campo de “empreendedores do terceiro setor” com formações nas mais diversas áreas, as quais, aparentemente distantes da administração/gestão, economia etc. que coordenam e dirigem organizações das maneiras mais “profissionalizadas” possíveis, havendo, igualmente, a possibilidade de agentes que possuem cargos e representações significativas nas entidades que tampouco possuem escolaridade ao nível universitário e que partem de modelos muitas vezes próprios e locais de administração nas ONGs. Em suma, ainda no que diz respeito à formação dos agentes, nota-se que em ONGs com complexa profissionalização institucional existe uma tendência a haver estratégias na formação de quadros profissionais dentro das entidades, passando por modelos de recrutamento igualmente complexos, estes associados a critérios técnicos e políticos compatíveis aos objetivos (e à percepção destes) da instituição.

- *Nível de especialização nas atividades desenvolvidas*: aqui falamos nomeadamente sobre a percepção das esferas micro e macro dentro de uma ONG. Como denotado, a busca por especialização é um tema que diz respeito aos três setores da sociedade e que ganha fôlego com as atuais maneiras de produção do Mercado, a exemplo de fábricas que preparam peças singulares que, à frente, são montadas a outras e transformam-se em produtos finais. A especialização também está forçosamente marcada nas ciências naturais e da saúde, ao que temos uma gama de médicos

especialistas em determinados tópicos sobre os quais, e apenas, respondem. Este fluxo tem se encaixado na lógica do Terceiro Setor, sobretudo, quando visto-o diante das necessidades de sustentabilidade, em que precisam articular a gestão por lógicas restritivas e pontuais de avaliação dos projetos em questão ou mesmo da própria entidade. Assim, vemos que a tendência em especializar-se, e sobretudo na forma como o fazem, com que fins, é uma característica relativamente constante à complexa profissionalização institucional. Todavia, não confundamos as esferas em que se podem dar essas especializações, pois, falamos aqui de uma especialização em aspectos gerenciais administrativos, a exemplo de ONGs que possuem alguém com competências específicas/particulares para elaboração de projetos, outro alguém para a captação de recursos, outro para avaliação de impactos etc, o que pode ser concentrado na figura de um agente, como no exemplo dado, mas que pode ser regido por equipes e por trabalhos circulares. A especialização, nestes termos, não projeta-se no fechar as portas para qualquer horizontalização das ações internas. Ela dá-se tanto ao nível de aprofundamento das competências disponíveis, como muitas vezes dá-se ao plano de abertura, quando especialistas em projetos entendem ser necessária a ampliação da missão da entidade para o cumprimento de determinados fins. Ou seja, a especialização pode ser vista sob os focos macro e micro de funcionamento da instituição mas é associada, em primeira instância, a conhecimentos singulares no tratamento dos problemas cotidianos. É, em si, uma ferramenta.

- *Divisão de tarefas administrativas*: esta dimensão é decorrente da anterior certa vez que a especialização diz respeito, também, à divisão do trabalho nas instituições, do “quem faz o quê” e sob que concentração de tarefas. A isso, trazemos à análise os aspectos da horizontalização e verticalização das funções, bem como de suas relações. Partimos do pressuposto de que a complexa profissionalização institucional de ONGs é positivamente associada a relações de trabalho mais horizontalizadas internamente, o que, como apontado, não é o oposto de especialização, no que é possível que uma organização seja altamente especializada e com funções bem distribuídas entre os agentes. Pensamos que a centralização de determinados tipos de tarefas a agentes específicos pode até ser suportada por um curto período, no que torna-se um empecilho posterior, não meramente por questões políticas daí resultantes, mas também por limites gerenciais patententes, como o da suposta ausência de um membro centralizador.

Como parêntese a isto, tomamos em conta que uma complexa profissionalização institucional diz respeito, ainda, a uma divisão do trabalho consolidada e articulada dentro de um sistema eficaz de comunicação e relação entre os membros de seus diferentes estratos, no que comporta, também, a necessidade de imaginar tal ponto em outras dimensões, a exemplo do voluntariado na medida em que um voluntário pode ter das mais diversas funções dentro de uma associação, desde a diretoria até os serviços mais esporádicos ali desempenhados.

- *Relações de trabalho em relações primárias e secundárias de sociabilidade:* Os históricos das aberturas das associações são sempre dos mais diversos. Todavia, algo que tende a ligá-las, aspecto notadamente presente, é um início marcado por relações primárias de sociabilidade entre os agentes, no que muitas destas foram fundadas em ambientes familiares ou em contextos semelhantes. Embora do ponto de vista metodológico seja difícil estabelecer os limites entre as relações de sociabilidade primárias e secundárias - porque muitas vezes os mesmos indivíduos desempenham, de acordo com os contextos, estes dois tipos simultaneamente entre os mesmos pares - entendemos que numa caracterização do que venha a ser uma complexa profissionalização institucional é ponto importante a não limitação dos agentes às relações de sociabilidade primárias dentro das ONGs (ainda que tais relações muitas vezes os levem ao trabalho nas associações, bem como existem relações primárias nas instituições que foram desenvolvidas posteriormente às inserções dos indivíduos nas entidades). Não estamos a dizer que as relações primárias são um empecilho à atividade profissionalizada, mesmo porque, na prática, muitas destas relações são os pontos de encaixe entre negociações e tomada de decisões, são utilizadas como ferramentas no barganho a dados fins. Todavia, percebemos que é solicitada uma não dependência a estes aspectos, pois, se algo falha nesta esfera, se ocorrem desagrados pessoais ou mesmo a ausência de determinados agentes, a estrutura da associação não pode ficar comprometida, certa vez que uma das características que salientamos a ONGs de complexa profissionalização institucional é a sustentabilidade mediante imponderáveis de gestão.
- *Capacidade de articulação em redes de cooperação:* Aqui versamos sobre a possibilidade que as organizações têm em articular-se com as demais, isto é, da capacidade de formação de redes e posterior inserção. Estas também podem envolver atores do Mercado e do Estado, todavia, o que salientamos por hora é a articulação do

terceiro setor com ele próprio pois, daí, nota-se a circulação de informações e conhecimentos do Setor para si. Agora, embora essa seja mais uma dimensão analítica voltada à complexa profissionalização institucional, não negamos que as entidades muitas vezes colocam-se em posição de competição com as demais na luta por editais de financiamento. A articulação em rede não impede tais fenômenos, mas em alguns aspectos acaba por proporcionar o conhecimento das conjunturas pertinentes às organizações, no que pode promover atritos entre as demais mas que, por outra mão, as movimentam de diferentes formas e, muitas vezes, para um mesmo tipo de trabalho, a exemplo das que submetem projetos em conjunto. Sobretudo quando em pesquisa de campo, notamos que as ONGs entendidas como com complexa profissionalização estavam localizadas em uma diversidade de redes de cooperação, moviam-se em articulados processos de trocas e já em ONGs com profissionalização institucional aparentemente menos complexa, notou-se um isolamento que, depois, pode associar-se a problemas na busca por informações sobre sustentabilidade face à competição de editais citada, bem como a outros problemas transversais ao terceiro setor.

- *Estratégias e planejamento*: Uma das principais características das ONGs com complexa profissionalização institucional. As estratégias são, grosso modo, maneiras de garantir a sustentabilidade das entidades em todas as possibilidades administrativas, sejam elas de sustentabilidade financeira ou não, visto que não só de recursos orçamentários vivem as organizações, podendo nelas haver problemas de gerência tais como formação de equipes, decisões sobre as atividades desempenhadas etc. Logo, estratégias e planejamento associam-se fortemente à manutenção da sustentabilidade sob uma óptica geral bem como à independência e à margem de manobra da associação diante de contextos específicos. Nestes termos, dizem respeito à segurança do trabalho, às motivações e, por suposto, à autonomia que as entidades podem ter face a problemas mais pontuais que surgem no que tange, igualmente, à antecipação e tomada de decisões destes problemas. Estas estratégias materializam-se na manutenção e elaboração de projetos que se articulam a outros na luta pela continuação perene das atividades, numa constante busca de possibilidades à subsistência das organizações.
- *Dinâmica de avaliação do trabalho interno*: Aqui também dizemos a respeito da sustentabilidade, mais precisamente, da sustentabilidade das condições de trabalho interno, da manutenção do que é praticado e planejado. Embora seja habitual que a

tomada de decisões se condense a um grupo de agentes, isso variante ao tamanho da organização e de como dão-se os quadros piramidais internos administrativos, as respostas fornecidas pelas associações à sociedade - bem como aos financiadores - têm a possibilidade de serem pensadas considerando-se as diversas categorias de trabalho interno, ou seja, a diretoria pode, por exemplo, esforçar-se a considerar o que pensam e querem sobre a ONG os funcionários/voluntários que ali estão para atividades meramente pontuais, bem como para coordenadores de projetos, por exemplo. Isso é mais que um exercício à horizontalização das atividades e da tomada de decisões, é, em primeira instância, um elemento mantenedor da própria entidade, pois, a execução das tarefas determinadas nos projetos só é possível pelo desempenho e compartilhamento de todos que ali estão.

Como já tivemos ocasião de mencionar nas primeiras páginas do trabalho, essas dimensões analíticas *não são excludentes, tampouco exaustivas*, certa vez que podem haver outras dimensões transversais a essas que entrem na análise do que venha a ser uma ONG com complexa profissionalização institucional, bem como algumas dessas não apresentar-se como relevante face ao conjunto de características com que se encontra determinada instituição. O que há aqui de fato são tendências que, como um modelo típico ideal, nos possibilita lidar com as nuances de nosso objeto de análise mediante os objetivos tencionados na investigação. Assim, o que propomos face esses pontos abordados é perceber como a profissionalização institucional articula-se diante de uma gama de possibilidades a que é submetida, isto é, não objetivamos preencher tais ou quais dimensões para dizer se uma ONG é ou não inserida num modelo de complexidade institucional, mas sim, localizar a forma como estas dimensões giram de acordo com as situações em que se encontram as associações, a exemplo de ser ou não influente nas redes sociais de terceiro setor em que se localizam.

Nestes termos, aproveitamos o ensejo para diferenciar complexidade na profissionalização institucional de porte da instituição. O porte da instituição é aqui altamente associado à quantidade de agentes que uma organização mobiliza e aos impactos diretos, vistos numericamente, que pode proporcionar em resposta aos problemas a que dedicam-se. Estes aspectos, brutos, são os tomados pelo IBGE na avaliação do que são ONGs de grande porte. Todavia, embora possamos localizar em algumas situações uma associação entre profissionalização e porte, já que a segunda pode ser, por vezes, uma consequência dos trabalhos desenvolvidos pela primeira, assim como uma ONG de grande porte pode ter

recursos mais nítidos à profissionalização, esta relação não é uma correlação positiva perene, o que não torna sob hipótese alguma porte e profissionalização sinônimos.

A partir destas delimitações iniciais de reconhecimento do campo metodológico e tipificação dos aspectos da profissionalização, buscamos entender como nosso objeto de pesquisa é localizado em diferentes cenários, sendo este entendimento necessário para que possamos definir nosso foco mais específico, a saber, o esquema de auto-representação dessas instituições, compreendendo como se dá a profissionalização nas ONGs e como esse fenômeno pode intervir nas práticas de ações dessas organizações, quando entram elementos de qualificação das entidades via profissionalização institucional em que contingencialidades são notadas em um plano de complexidade que só ocorre porque os problemas aos quais se dedicam as ONGs, tanto os de manutenção de suas próprias atividades, bem como os problemas sociais globais aos quais se dedicam, são igualmente complexos. Por fim, lembramos que as dimensões analíticas mencionadas são abstrações teóricas enraizadas na prática. Será no campo que veremos como elas se colocam a dizer algo sobre a realidade, no cuidado de uma análise que as considere também a ver as contradições inerentes ao próprio processo de profissionalização certa vez que dizer se uma ONG tem ou não uma complexidade de profissionalização institucional expressiva é dizer que ela a tem sob determinadas condições.

### **3.1.3. A Profissionalização na Gangorra das Racionalidades<sup>59</sup>**

Por que e sob que condições ocorre a profissionalização institucional nas ONG? Pra que profissionalizar-se? Um caminho para enveredarmos por estas indagações posteriormente em campo é perceber, antes mesmo das formas pelas quais organizam-se as instituições, quais lógicas perpassam e alimentam essa discussão. Tendo em vista que as ONGs surgem para determinados fins, elas tendem a possuir uma missão global e objetivos específicos daí ramificados para manutenção dessa missão. A lógica entre missão e objetivos, no que são em prática elementos distintos, será aqui abordada pela sociologia contemporânea habermasiana que auxilia-nos na aproximação e distanciamento desses elementos, como uma lente de

---

<sup>59</sup> O texto do presente tópico é baseado na reflexão desenvolvida nas disciplinas de doutoramento no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE, publicada em esboço: MELO, Marina. “Missões e objetivos de ONGs pensados a partir das racionalidades comunicativa e instrumental em Habermas”. In: *Revista Agenda Social*. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas. Universidade Estadual do Norte Fluminense – Darcy Ribeiro. V. 5, n. 1, jan-abr. 2011.

enfoque, para reflexionarmos uma etapa prévia que por vezes apresenta-se de forma latente às situações cotidianas das ONGs mas que são uma base necessária anterior aos processos de gestão que nos dizem sobre a complexidade da profissionalização no Terceiro Setor. Neste intento retomamos, brevemente, as contribuições de Jürgen Habermas no tocante à contraposição das *racionalidades instrumental e comunicativa*.

A noção de razão para Habermas não desvincula-se de sua articulação sobre o conhecimento, de concepção epistemológica, que o leva a construir um conhecimento até então diferenciado sobre a razão. Entretanto, nos convém confessar porque do interesse mais direto numa comparação entre estes dois tipos de razão de que fala Habermas: ao estudarmos as ONGs temos algumas pistas de que os objetivos de uma ONG dizem respeito a um tipo de racionalidade instrumental exercitada pela instituição; bem como que a missão de uma ONG se refere a um tipo de racionalidade mais substantiva, isto é, a uma razão comunicativa. Objetivamos aqui contrapor as duas formas de racionalidade problematizadas pelo autor para, com base nos limites e achados de cada uma, observar a ligação com as missões e os objetivos das instituições. Entretanto, como esboçar algo assim? Suspeitamos que um dos possíveis caminhos (um dos possíveis, não o único) para chegarmos à discussão sobre as duas formas de racionalidade de que disserta Habermas seja, como dito acima, pensar como o autor articula a noção de conhecimento, o que envolve sua trajetória intelectual. Para tal, retomaremos brevemente a noção de conhecimento em Habermas.

Autor inteiramente imerso na modernidade, Habermas se afasta do núcleo marxista mais forte de sua época, sendo sua ligação com essa literatura dada à produção intelectual da Escola de Frankfurt. Sobre sua localização na Teoria Crítica, há quem enxergue o autor como uma espécie de acabamento atual das pretensões teóricas e epistemológicas da Escola de Frankfurt “[Raulet] considère l’oeuvre de J. Habermas comme l’accomplissement actuel de la Théorie critique et privilégie donc les aspects épistémologiques” (LABICA; BENSUSSAN, 1982, p. 488), bem como quem analise não apenas a continuidade, mas também certa ruptura quando Habermas é comparado à geração de Adorno e Horkheimer. Honneth (1999) é um dos que problematiza tal visão de continuidade sem rupturas, uma vez que Habermas finda por superar as limitações mais gritantes da tradição teórica da Escola de Frankfurt, rejeitando o reducionismo funcionalista presente em Horkheimer, à guisa de exemplo, o que o leva à originalidade e a uma nova dimensão de conhecimento e concepção epistemológica. De um todo, ainda que por uma leitura *en passant* na produção de Habermas, notamos que sua postura voltada a um pensamento antinaturalista o impede de corroborar com modelos de integração funcional reduzidos a uma diminuição da dinâmica social que não leve em

consideração dimensões normativas, bem como moral-valorativas, independentes da ação social. Isso será ligado, como veremos, à rejeição por um tipo de racionalidade meramente instrumental, salientando que é dessa configuração mais geral que surgem as dicotomias de análise habermasianas de sistema e mundo da vida, trabalho e interação, ação estratégica e ação comunicativa ou discursiva, razão instrumental e razão comunicativa.

No tocante à polaridade, ou distinção analítica, entre sistema e mundo da vida em Habermas, Ricardo Antunes disserta como essa foi uma ideia do autor para atualizar o projeto de materialismo histórico em termos políticos e teóricos em um contexto de capitalismo tardio em que os movimentos sociais e os conflitos operários, de trabalho, não preservavam mais apenas suas características tradicionais, podendo ser tal mudança representada pelo maio francês de 1968 (ANTUNES, 1999, p. 152). Essas novas formas de protestos, sobre as quais Habermas por ora se punha em condições de análise, foram demonstradas também por Otto Kallscheuer em 1989, autor que versa sobre a necessidade de um auto-questionamento crítico dentro do marxismo, a exemplo das reais condições práticas e teóricas que o materialismo histórico teria para dar conta da realidade vigente etc. (KALLSCHEUER, 1989, p. 14). Podemos dizer que a tentativa de Habermas em reconstruir o materialismo histórico foi um exercício que integrou interdisciplinamente um diálogo entre marxismo, ciências sociais e epistemologia, da mesma forma que trouxe um adendo reflexivo à teoria do conhecimento produzida até então, e propiciou uma das principais marcas da Teoria Crítica.

A característica interdisciplinar da Escola de Frankfurt e a maneira peculiar como esta se apresenta em Habermas não dissocia-se de uma proposição teórica de materialismo histórico, o que faz com que não apenas a dimensão do entendimento humano, mas também da esfera intersubjetiva para o autor, não se apartem de uma fundamentação materialista de crítica às relações de exploração e poder, podendo ser esta a porta de entrada para se chegar à assimilação peculiar de correntes não-marxistas, a exemplo da lingüística, da fenomenologia e da hermenêutica.

He focused, in particular, on three major contributions which had become prominent in the 1960s: the 'phenomenological' sociology inspired by Alfred Schutz, Peter Winch's sociological or anthropological extension of Wittgenstein's notion of language-games and Hans-Georg Gadamer's philosophical hermeneutics, which stressed the existential quality of the 'encounter' between reader and text. These, Habermas argued, could be brought into a complementary relation with one another and could then be further complemented by a more materialist reflection on the way in which our understanding of the social world (the common theme of these

three currents of thought) is systematically distorted by relations of power and exploration. (OUTHWAITE, 1998, p. 208).

Habermas também estabelece severas críticas em relação ao marxismo economicista/mecanicista que reduz as engrenagens históricas ao mero desenvolvimento das forças produtivas, como se a história fosse um desenho único de aprendizagem técnica. Entretanto, se nesse escopo é ainda a reflexão materialista a base na qual o autor coloca sua interpretação das correntes de pensamento dedicadas ao entendimento da intersubjetividade e do mundo social, notamos como seu próprio materialismo histórico é influenciado por tais correntes não-marxistas, filosóficas e científicas, o que acreditamos trazer a ponderação de um misto de influências que o autor recebe. Dito em outros termos, desse ponto saltam as concepções epistemológicas mais gerais da noção de conhecimento habermasiano, que apresenta um caráter essencialmente prático, logo, não pode ser reduzido a uma noção ideológica de “falsa consciência”. A isso também decorre que o conhecimento prático é orientado por interesses (ou baseado nesses), seja na esfera das ciências naturais, humanas ou histórico-sociais, não sendo possível, portanto, uma separação entre fato e valor. Vale salientar que o conhecimento para Habermas não é apartado de um projeto emancipatório, sendo este projeto buscado nas esferas da ação estratégica e da ação comunicativa, isto é, a emancipação deve ser vista como um mundo em que o conhecimento (e a aprendizagem) gerado na esfera da ação comunicativa é guiado pela noção de liberdade, ou melhor, pelo livre discurso, sem os problemas da “colonização do mundo da vida” da razão instrumental. (FREITAG; ROUANET, 1980/ KALLSCHEUER, 1989).

Ainda no tocante à problemática da emancipação em Habermas, pensamos na aceitação de seu trabalho, de sua concepção de conhecimento, na Escola de Frankfurt e entre seus contemporâneos marxistas de uma maneira geral. Se imaginamos um expoente pessimista como Adorno, vemos que ainda assim a Teoria Crítica não abandona o projeto emancipatório, situado em um cerco, digamos, “utópico”, de correntes sociais do pensamento moderno. A não referência concreta, como salienta Kallscheuer (1989, p. 78), dos intelectuais frankfurtianos a movimentos políticos ou sociais torna-se um problema na medida em que os sujeitos de emancipação social passam a ser de difícil identificação. Porém, temos um caso isolado, exemplificado por Marcuse, que se radicalizou face ao movimento estudantil de 1968, demonstrando ambigüidades práticas-teóricas dos representantes da Escola de Frankfurt

que, de um todo, não podem ser notados como intelectuais revolucionários<sup>60</sup>. Tais circunstâncias históricas nos ajudam a entender o porquê da não aceitação imediata de Habermas na Escola, embora carregando uma renovação de aspectos plurais do marxismo.

A esse quadro geral, podemos localizar a obra de Habermas em um debate entre modernidade e pós-modernidade e que, diferentemente da maioria dos representantes da Teoria Crítica que via o Iluminismo como um mito, Habermas elabora uma reestruturação do projeto Iluminista. Mais que isso, ele busca revitalizar e finalizar um projeto de modernidade por meio da razão comunicativa (HABERMAS, 1987 [a] [b]), observando como o potencial comunicativo do mundo da vida, bem como a filosofia do sujeito, estavam até então fadados ao fracasso. Isso o leva a pensar na razão para além da racionalidade meramente instrumental, técnica, mecanicista, e o coloca na construção da teoria comunicativa, que debate a retomada crítica, reconstrutiva, na continuação de um projeto inacabado de modernidade que considerava a racionalização como fulcral na modernização societária do sistema. Tudo isso o faz pensar na automização das esferas da ciência, da moral e da arte como centrais numa modernidade cultural na qual predominaria uma racionalidade comunicativa.

Habermas teve acesso a diversas fontes teóricas e metodológicas ao longo de sua formação, o que trouxe elementos para que ele optasse pelos caminhos mencionados na construção de conhecimento. Entretanto, podemos também dizer que uma das mais importantes influências derivadas desse espectro maior de construção de conhecimento até à problematização da racionalização vem de Weber. Habermas utiliza as teses weberianas de racionalização do mundo moderno ocidental, então, dividida em duas vias: uma, da racionalização das visões de mundo e, outra, da racionalização societal (ligada a sua noção de sistema na modernidade, diferenciado em dois subsistemas: Economia e Estado). Entrementes, a análise weberiana de racionalidade passa a ser limitada para Habermas na medida em que Weber parece totalizar a burocratização, via racionalidade instrumental, quando Habermas, por sua vez, enxerga na racionalidade não uma faculdade abstrata, inerente ao sujeito. Pelo contrário, Habermas trata a racionalidade como um procedimento argumentativo, em que os agentes se colocam em acordo e discutem questões como a verdade e a justiça (FREITAG, 1990).

Sobre as noções de mundo da vida e sistema, Freitag (*Ibid*) salienta como Habermas parte do ponto de que há um hiato, ou uma disjunção, entre estes dois pólos certa vez que a

---

<sup>60</sup> Poderíamos considerá-los como intelectuais radicais, nos termos de Antonio Candido, que distingue o revolucionário do radical: um radical pode até ter pensamentos revolucionários, mas recua em posições conservadoras sob determinadas situações. O revolucionário, ainda que tenha suas origens em uma classe burguesa, é capaz de sair de sua classe. (MELLO e SOUZA, Antonio Candido; 1990).

integração sistêmica não ocorre em paralelo à integração social. Dito de outra forma, pela razão instrumental o sistema anexa o mundo da vida, impedindo o exercício da razão comunicativa, sobrepondo à mesa a razão instrumental tecnocrática. (*Ibid*).

Até então falamos das racionalidades comunicativa e instrumental sem explicitar ao certo o que são essas para Habermas. Tentemos simplificar estas duas noções que são, em verdade, nossos dois pontos de comparação:

Adorno e Horkheimer - influenciados por Nietzsche, Freud, Heidegger, Weber e Marx - colocam em “A dialética do esclarecimento” (1997 [1947]) que a razão que move as sociedades na modernidade é a razão instrumental, sendo esta uma racionalidade científica que tem por objetivo a dominação do homem e da natureza para fins lucrativos. Assim, Adorno e Horkheimer acreditavam que a razão por si só não garantia liberdade e autonomia ao indivíduo, sendo esta liberdade e esta autonomia enfraquecidas pela indústria cultural e pela sociedade unidimensional. (FRAGA, 2000, p. 15-21).

A partir de então, os teóricos representantes da Escola de Frankfurt (com perspectivas e enfoques diferenciados) chamaram de “eclipse da razão” a nova forma de racionalidade cultivada na modernidade e, acreditando ser esse tipo de racionalidade repressora, propuseram um movimento de reorganização desta razão, na busca de uma racionalidade autocrítica. Desta maneira, e na medida em que almejava a emancipação humana, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt se contrapunha ao tipo de racionalização meramente instrumental, isto é, à redução da razão ao mero instrumento (ASSOUN, 1991, *apud* FRAGA, 2000). Como versa Eugène Enriquez (1996), a racionalidade instrumental é a forma de razão predominante no mundo ocidental após o surgimento do capitalismo, no qual quase tudo seria passível de racionalização, cálculo e quantificação. Em outras palavras, a razão ficou subordinada à técnica, ao cálculo e à relação custo-benefício.

Podemos sintetizar que, para Habermas, a razão instrumental é um processo centrado na lógica estratégica, focado no poder. Então, ela diz respeito a cálculo, a fins, à dominação e é orientada para a maximização dos recursos disponíveis, sobretudo, quando ligados a interesses de ordem econômica (à esfera do poder). Eis o motivo, nesta construção, do filósofo e sociólogo alemão enfatizar que as ordenações meramente econômicas (típicas das ações estratégicas) localizam-se na esfera instrumental, isto é, quando há a instrumentalização dos agentes como meios para se atingir determinados fins (HABERMAS, 1987[a]). Nessa perspectiva, autores como Maurício Serva (1996) e Guerreiro Ramos (1983) versam sobre a racionalidade associada à noção do ser que calcula, cultivada por uma sociedade centrada no Mercado, no poder, o que na esfera das organizações pode provocar abuso de dominação,

dissimulação de intenções ou extrema competição, podendo uma organização ter atores que não se identificam com a instituição, que são apenas “ligados a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização de recursos disponíveis” (RAMOS, 1983, p. 66).

Por outro lado, a razão comunicativa - a qual Habermas se dedica e pela qual propõe sua teoria da ação comunicativa (1987) que obstinava uma reconstrução teórica a remodelar a Teoria Crítica -, diz respeito a uma razão mais substantiva, elaborada socialmente em um processo de formação dialógica dos dois ou mais agentes que compõem uma dada situação. Essa razão é construída por conversações cotidianas, alicerçada nos discursos e nas relações espontâneas. Se a comunicação é o alicerce da Teoria Crítica, o que interessa na comunicação, para Habermas, é o critério de verdade, localizado para além de um critério metafísico. Assim, a verdade para o autor deve ser regada por propriedade, sinceridade e autenticidade. A partir de então, ele se guia por uma série de regras e critérios para a verificação da linguagem, das ações sociais e dos atos de fala, a exemplo de que a comunicação deve ser inteligível. Pensando em ação comunicativa em Habermas, as ações sociais são divididas como estratégicas, normativas, dramáticas e, logicamente, comunicativa, quando os agentes buscam um acordo via um diálogo cooperativo.

A partir do que dissertamos, utilizamos o termo razão comunicativa no sentido de que a esfera da ação comunicativa elabora uma racionalidade intersubjetiva, original e livremente discursiva. Para Habermas, o significado não pré-existe, ele é dado socialmente, fomentando a preocupação com a linguagem e convém observarmos como sua teoria da ação comunicativa traz à tona a noção de que a razão não reside em um sujeito isolado e com capacidade autônoma de apreensão da realidade. A razão para Habermas também não é um elemento isolado na realidade, mas desloca-se para a linguagem, bem como para a possibilidade de intersubjetividade contida nesta. A linguagem para o teórico germânico não é, meramente, uma categoria sintática ou semântica, mas sim uma forma de expressão e entendimento. (FRAGA, 2000, p. 25). As ações destinadas aos fins (teleológicas) ocorrem na realidade, porém, em uma conjuntura social preordenada, em redes de relação e interação sociais.

A racionalidade comunicativa habermasiana (que também vamos chamar, por ora, de racionalidade substantiva, haja vista esta ser, em linhas gerais, um contraponto à instrumental) localiza-se no ‘mundo da vida’, em uma ação comunicativa, que confere solidariedade e identidade aos atores. Nesse mundo há uma rede de significações que formam visões de mundo, uma esfera simbólica. Nessa perspectiva, Habermas se contrapõe à mercantilização e burocratização desse ao mesmo tempo em que admite que existem pontos de encontro entre o sistema (reprodução material) e o ‘mundo da vida’ (reprodução simbólica). Habermas vai

além do conceito de racionalidade instrumental, que coloniza o mundo da vida, abrindo o conceito de razão para uma razão comunicativa, de modo a não compartilhar com a perplexidade e com o pessimismo de teóricos como Adorno e Horkheimer sobre o processo de modernização alimentado pela racionalidade instrumental<sup>61</sup>. Logo, é preocupado com o modo como vem sendo subordinado o significado em detrimento da ação instrumental, num universo contemporâneo em que a comunicação transforma-se, que Habermas abre espaço para a reflexão desta conjuntura, partindo da razão reflexiva de Kant (focada no sujeito) para moldar seu conceito de razão comunicativa (focada no diálogo).

Ao mesmo tempo em que versamos sobre a racionalidade instrumental e suas limitações vistas pelo enfoque habermasiano, observamos a racionalidade substantiva não apenas como uma contraposição a esta, mas também como uma complementaridade diante da complexidade do que é a racionalidade como um todo e sua aplicação nas esferas sociais. Aqui cabe o cuidado em lembrarmos que apesar do conjunto da obra habermasiana propor, grosso modo, a atenção à racionalidade comunicativa, Habermas não exclui a importância da racionalidade instrumental, ou seja, elas coexistem nas relações, embora a racionalidade instrumental não possa dar conta da auto-realização, do julgamento ético, da autenticidade, dos valores emancipatórios, da autonomia etc, lembrando que os critérios para o estabelecimento da verdade são diversos, embora em comunicação com os campos moral e normativo. De acordo com Serva, a razão substantiva de Habermas é uma “ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, na direção da responsabilidade e satisfação sociais” (SERVA, 1996, *apud* FRAGA, 2000, p. 31).

Poderíamos sintetizar que Habermas critica a razão instrumental porque nota que a “verdade” localizada apenas nesse tipo de razão é uma espécie de colonização do mundo da vida. A racionalidade instrumental, então, é vista pelo autor como apenas uma parte da razão, daí, a crítica e o esforço habermasianos não se concentram meramente nessa racionalidade instrumental, mas sim na Razão, que passa a ser o fundamento de sua crítica, que perpassa o projeto iluminista retomado pelo autor e de onde advém a preocupação com a razão da emancipação humana.

Disso, voltamos aos motivos que nos trouxeram a Habermas, sobre entendermos a missão das ONGs como um processo centrado em uma racionalidade mais substantiva e os

---

<sup>61</sup> Vale salientar que Adorno e Horkheimer também não criticavam a razão em si, mas sim a racionalidade instrumental pautada em fins, pois, a substantiva, já proposta por Horkheimer, era bem-vinda em tais concepções como uma nova forma de racionalidade.

objetivos das ONGs a uma racionalidade mais instrumental. Apesar de serem conceitos que se misturam, pois estão altamente imbricados por se completarem - como sugere Habermas, sobre as duas racionalidades, ao não descartar a racionalidade instrumental dentro de sua teoria da ação comunicativa (HABERMAS, 1987 [a]) -, os objetivos das instituições muitas vezes são colocados como a missão em si e não como um meio de se chegar à missão. Consideramos missão como o arcabouço humanitário, alicerçado nas bases morais e construções éticas das quais uma instituição partilha, podendo ser essa missão a benfeitoria à humanidade ou a busca por igualdade social. Temos o exemplo da missão exposta no site da ONG ‘Gestos’, Recife-PE:

“*Missão*: Construir culturas democráticas, equitativas e de paz para superar a Aids. *Princípios éticos*: respeito e convívio com as diferenças; cultura de paz; autonomia; solidariedade; equidade; justiça social; transparência; acolhimento e cuidado de si e do/a outro/a; gestos e diálogos baseados na escuta, delicadeza e confiança; amor, prazer e liberdade como forças mobilizadoras para a transformação do mundo”. (www.gestospe.org.br. Acesso em: mar. de 2012).

Para operacionalizar essa missão, a ‘Gestos’ desenvolve programas que “têm como objetivo empoderar as pessoas soropositivas e vulneráveis às DST/HIV/AIDS e monitorar as políticas públicas, através de ações educativas, psicossociais e da mobilização de diferentes agentes sociais e políticos” (*Ibid*). A ONG tem como objetivo, então, atuar nos programas de “Direitos Humanos”, “Desenvolvimento político e pedagógico” e “Desenvolvimento organizacional”, e tem objetivos ainda mais precisos e pontuais como o de: i) atendimento psicossocial e jurídicos às pessoas soropositivas; ii) assistência aos filhos de pessoas soropositivas; iii) produção de pesquisas; iv) formação de jovens educadores em direitos sexuais e produtivos, dentre muitos outros. (*Ibid*).

Numa diferenciação entre missão e objetivos, entendemos que tal distinção envolve os dois tipos de racionalidade dissertados. Então, ao versarmos sobre as missões das ONGs, em termos genéricos, como mencionado inicialmente, nos deparamos com duas lógicas: 1) com a missão em seu sentido humanitário e 2) com a “missão” representada pelos objetivos da instituição, orientada pela profissionalização e instrumentalização dos fazeres. Desta maneira, percebemos que é possível manter a missão em sua forma de racionalidade substantiva, porém, diante da exigência de profissionalização, atualmente configurada no terceiro setor, emerge uma tensão entre os dois tipos de racionalidade verificados. Na medida em que tomamos a primeira, a missão em si, ligada à racionalidade substantiva, pois presume que

uma ONG, por exemplo, se dedique à preservação do meio ambiente, a encontramos atrelada a seus objetivos. A partir desses objetivos, a entidade estabelece meios para atingir sua missão em um sentido amplo (a preservação ambiental do exemplo), que é regada por uma carga ética incomensurável, e sendo tais objetivos ligados à racionalidade instrumental. Entretanto, sem a ‘missão’ humanitária mais ampla, os objetivos não podem ser orientados a uma prática fundada, haja vista que estas duas esferas (‘missão’ humanitária e objetivos) fazem parte de um todo e não podem ser consideradas como interdependentes na prática cotidiana das entidades.

A aparente divisão entre esses dois tipos de racionalidade, quando versamos sobre as Missões<sup>62</sup> das ONGs, nos permite compreender como se estabelecem as relações nessas associações, sobretudo, no que diz respeito à base de construção identitária de uma organização. Não objetivamos utilizar uma “distinção” entre esses dois tipos de racionalidade para detectarmos quais ou quantas instituições se guiam pelo primeiro ou pelo segundo tipo de racionalidade (organizações mais substantivas ou mais instrumentais)<sup>63</sup>. Todavia, nos convém analisar as ONGs e suas missões a partir de uma óptica que não exclui um ou outro tipo de racionalidade no interior de uma mesma instituição, já que estas coexistem na realidade, como versa Habermas, embora uma possa ser dominante em determinada esfera, bem como “colonizar” a outra. Desta forma, o que observamos é que embora seja pertinente ao investigador do Terceiro Setor saber as diferenças entre essas racionalidades na construção das missões das ONGs, como um recurso analítico, na prática das entidades as ‘missões’ e os objetivos se fundem, estando altamente imbricados e gerando um complexo identitário que denominamos por Missão.

A partir da noção de que a Missão das ONGs é um composto formado pela missão humanitária, com uma carga ética e moral que constrói as posições que as organizações sustentam, e entrelaçada aos seus objetivos de como executar seu trabalho diante da sociedade, não enxergamos apenas enquanto tais as Missões escritas no papel dos estatutos. Apesar de fornecerem grandes subsídios para entendermos qual a Missão de uma instituição, as missões descritas nos estatutos seguem um aparato relativamente formal e podem ser, em

---

<sup>62</sup> Se separamos a missão e os objetivos das ONGs para fins de reflexão, colocamos também que Missão, iniciada com letra maiúscula, é justamente a mescla das duas primeiras, ou seja, essa ‘Missão’ é a maneira mais corriqueira com que as entidades costumam imaginar a função de ser da ONG, a razão se sua existência e o que ela deve (e como) servir à sociedade.

<sup>63</sup> Como versa Fraga, agora altamente embebido da tese habermasiana de razão comunicativa, embora numa percepção dentro da lógica administrativa, é possível que organizações econômicas façam uso tanto da racionalidade substantiva quanto da instrumental, não obstante, o uso demasiado da segunda racionalidade pode acarretar em danos a longo prazo, devido à “deterioração das relações humanas, que poderão ficar desprovidas de uma dimensão ética e valorativa” (FRAGA, 2000, p. 32).

algumas situações, amplas o bastante para não identificarmos exatamente os limites da Missão ou o tipo de problema exato de que trata aquela organização<sup>64</sup>. Este é um dos fatores que mais dificulta as pesquisas sobre Missão das ONGs, pois, algumas Missões são muito amplas e extremamente flexíveis, podendo uma ONG atuar em diferentes áreas sem se desconectar da Missão prevista no estatuto. Assim, é também na tentativa de minimizar este problema que optamos por considerar como Missão desde a missão mais geral e humanitária da entidade até seus objetivos, passando pelos dois tipos de racionalidade presentes nas instituições, porém, considerando suas tensões na dinâmica interna das instituições.

Ao pensarmos em Habermas como caminho para entendermos o quesito racionalidade nas organizações, convém atentarmos que o conjunto de sua obra não deve cair em um ostracismo teórico, ainda que sua produção intelectual seja passível de ambiguidades político-teóricas em sua relação com o marxismo/academia, ou seja, com a própria construção de conhecimento do autor. Tais ambiguidades são inerentes ao esforço de um pensamento interessado, que não se prende a arquitetar uma ciência dita “neutra” (ou seja, Habermas se coloca num campo de batalha de ideias) e que problematiza as questões de sua época, que o levam à busca por emancipação e coerência dentro do que entende como reificação do mundo moderno.

É importante lembrarmos que no esforço de articulação do conhecimento para o entendimento do elemento Razão, Habermas, anti-naturalista, concebe o conhecimento como algo eminentemente prático. Se de um lado o conhecimento é prático para ele, de outro, as Missões das ONGs (aqui no sentido amplo, M.) são compostas atualmente como elementos plásticos. Uma ONG pode mudar sua Missão - tanto no papel como nas práticas de ação e vivência de trabalho entre os agentes atuantes das organizações - a qualquer momento de acordo com as necessidades específicas, sendo essas instrumentais (como a necessidade de sustentabilidade financeira) ou não. Acreditamos que por ser justamente a obra de Habermas baseada em um tipo de conhecimento prático, que o autor consegue comparar essas duas racionalidades e enxergar a movimentação de ambas na realidade social, pelo menos para fins demonstrativos e didáticos, quando precisamos isolar determinados fenômenos, puxar do cesto misto da realidade, para analisá-los em suas particularidades. Entretanto, para nós, que chegamos a esse debate de racionalidades habermasiano querendo imaginar a operacionalização de tais conceitos no ambiente das ONGs, consideramos que tais racionalidades se fundem, que não podem ser postas frente à frente, o que, também, não

---

<sup>64</sup> Por este motivo que, em campo, buscamos contrapor estes documentos com os discursos dos agentes atuantes nas instituições.

significa que as lógicas racionais que regem a missão e os objetivos das ONGs sejam os mesmos. Em suma, podemos sim vincular as missões das ONGs a uma racionalidade mais substantiva e os objetivos a uma mais instrumental, porém, essa vinculação é porosa haja vista a complexidade das práticas sociais de tais instituições, afinal, razão instrumental, razão comunicativa, objetivos e missões de ONGs não são categorias estanques, ainda que se relacionem, mantenham interdependência, sejam assimétricas etc. Podemos fazer tais associações, mas não rotular essas racionalidades ou engessá-las em sistemas fechados de ideias, o que seria uma síntese grotesca e perigosa.

Este retrato que acabamos de observar não invalida a grande tese habermasiana da proposta de razão comunicativa, pois, para sabermos que os dois tipos de racionalidade coexistem na realidade das ONGs, é preciso termos uma fotografia dessas duas isoladas, aqui conseguidas via a dicotomia “missão x objetivos” que, em verdade, nem tende a ser analisada nos estudos do Terceiro Setor. Pode parecer que fizemos um exercício teórico/metodológico em vão, pois saímos de um ponto que enxergava a dicotomia “missão x objetivos” via razões comunicativa e instrumental no contexto habermasiano para, depois, rejuntarmos a aplicação dos termos. Por esta reflexão, voltamos a dizer que na prática tais noções coexistem, o que, grosso modo, nos fez destruir a dicotomia que nós mesmos propomos como balança comparativa. Porém, o fato dos dois tipos de racionalidade coexistirem não significa que um não exista independentemente do outro. Se uma dessas racionalidades deixa de existir, o sentido da ONG se fecha junto com suas portas (aqui, o sentido de existir da ONG, substantivo, e o fechar de portas, não ter sustentabilidade financeira, instrumental). Logo, Habermas nos dá as pistas para entendermos problemas inerentes à profissionalização das ONGs, ainda que sejamos céticos a um enquadramento de organizações consideradas como substantivas e outras como instrumentais, haja vista o ponto de fusão das racionalidades que encontramos.

Ainda que tenhamos “fechado” a ideia de que as duas racionalidades coabitam as realidades das ONGs (e, por suposto, em vários e vários campos de relações sociais), lembramos que, para Habermas, não basta compreendermos algo, é preciso refletir, ir além, mas a linguagem, que funciona aqui como uma trilha para isso, também pode ser um mecanismo de dominação (HABERMAS, 1987). Esse ponto de alerta do autor nos leva a questionar: até que ponto existem duas razões? Até que ponto a comunhão entre essas, a tal mescla, não gera unidades ou, por assim dizer, diversos tipos de racionalidade que levam em sua composição ingredientes das duas esboçadas até então? Teríamos produtos com os mesmos ingredientes, mas com porções e temperos diferentes? Logo, é prudente atentarmos

que precisaríamos de outros elementos para esboçar esse cenário de possíveis racionalidades mistas, bem como para afirmarmos com “veemência” que os objetivos de uma ONG só dizem respeito a uma racionalidade instrumental, por exemplo. O que arriscamos aqui foi apenas uma tentativa de explicação da realidade e não dizemos ser possível, por ora, chegarmos a um consenso, mesmo partindo da óptica habermasiana de que o consenso está na razão.

Embora nos pareça prematuro arriscar, ainda que ancorados na investigação de campo a ser apresentada adiante, quais as implicações dessa moldura de coexistência de racionalidades nas ONGs em que colocamos a razão como elemento fulcral no universo das instituições, fazemos um retorno a esse tópico nas conclusões da tese que dizem respeito aos resultados desse modelo teórico trabalhado face à análise de campo nas quatro associações investigadas. Em verdade, o interesse base do que foi aqui levantado é o de saber até que ponto é ou não interessante para essas entidades a diferenciação entre esses termos cotidianamente. Esse ponto, ainda pouco trabalhado pela literatura sociológica sobre o terceiro setor, ajuda-nos a perceber como ocorrem os processos de profissionalização nas ONGs atualmente, bem como as consequências deste para o universo das associações. Logo, a missão e os objetivos foram aqui apenas um *link*, um elo, para pensarmos nas alternativas à racionalidade que se passa dentro das ONGs certa vez que por representarem polos tão próximos e por vezes tão distantes, nos auxiliam a notar as movimentações dentro das ONGs, sejam estas internas ou externas às associações, sejam no como gerir a entidade ou em que tipos de práticas políticas adotar perante os problemas aos quais se deparam.

### **3.1.4. A Dimensão da Profissionalização na Lógica das Organizações**

A partir de suas missões e daquilo que estabelecem como objetivos a serem alcançados, as organizações, logicamente, “organizam-se”. Longe de querermos elaborar qualquer manual de gerência de Terceiro Setor ou mesmo dizer sobre aspectos mais pontuais de setores administrativos, procuraremos colocar aqui, brevemente, alguns aspectos que consideramos relevantes neste espectro.

Depois de perceberem onde precisam chegar e que objetivos cumprir (embora esses não sejam pontos estanques no tempo e no espaço, são construídos ao longo das dinâmicas internas das instituições), as maneiras para os fazerem são movidas por interesses pontuais, bem como infinitamente múltiplos.

Nossa investigação dá-se nos quadros da sociologia das organizações, sob forte inspiração da literatura utilizada no Brasil e em Portugal, ancorada no crescimento de discussões acadêmicas/políticas sobre o “boom” do Terceiro Setor. Essa literatura agrega desde textos produzidos pelo e para o terceiro setor a uma literatura que também teve como suporte as preocupações centrais da sociologia das organizações e de suas mutações ao longo do tempo, do contexto e, mais especificamente, dos objetos com os quais trabalha. Salientamos que embora parte significativa da sociologia das organizações produzida, notadamente nos quadros acadêmicos portugueses, seja destinada às organizações privadas de Mercado, não nos prendemos a esse tipo de análise. Consideramos que não tão-só os conceitos centrais de organização, assim como o que fazemos com tais conceitos, como os articulamos na tentativa de expressar e trabalhar um problema, são amplos e adequáveis aos mais variados padrões de organização, a exemplo das ONGs que tampouco estão isoladas no Terceiro Setor mas que, pelo contrário, participam de modelos administrativos cada vez mais parecidos aos do mundo de Mercado, nomeadamente, quando tendem a possuir modelos de profissionalização mais complexos.

Ao considerarmos a sociologia das organizações não o fazemos apenas em função de saber como tal perspectiva avançou no campo de investigação sociológica ao longo dos anos, mas sim, para que a partir desse quadro possamos qualificar nossa questão inicial do que é uma organização de Terceiro Setor face aos processos de profissionalização citados, diante dos quadros social e sociológico em que se apresentam as organizações consideradas aqui como ONGs.

Nessa problemática, selecionamos produções mais recentes, como mencionadas, para lidarmos com nossos objeto e problema de pesquisa. O principal exercício foi o de verificar em que bases anteriores (a exemplo de que tipos de sociologia, que bases epistemológicas) esses autores trabalhavam, sobretudo, porque em algumas produções encontramos argumentações que são justificáveis por diferentes autores, a partir de pontos epistemológicos distintos, de acordo com a data e o contexto das escritas. Por um número significativo de trabalhos relacionados a ONGs e ao fenômeno da profissionalização que encontramos ao longo da investigação, selecionamos os que mais se relacionavam não apenas à nossa problemática, mas também ao estudo da profissionalização nas organizações, bem como os de foco mais abrangentes como de delimitação de objeto, a exemplo de Leilah Landim (2002), Falconer (1999), Costa (2004), Rubem César Fernandes (1997) etc, já apresentados nos capítulos anteriores.

Diante destes caminhos recortados de partida, convém versarmos resumidamente sobre alguns dos aspectos elementares das organizações<sup>65</sup>. Krieger enxerga uma organização como “(...) el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de um objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo” (2001, p. 3). Entrementes, tal conceito poderia ser problematizado a partir de vários contextos, porque amplo e, quiçá, também porque os seres humanos já se dispõem em sociedades, coletividades e grupos muito antes da criação das ONGs no formato que hoje as conhecemos. O que move uma definição como tal ao problema da profissionalização das ONGs é que esta discorre acerca dos modelos de sociedades contemporâneas, das organizações como instrumento de poder, barganha e mobilidade de grupos dentro de um quadro social mais abrangente.

Posto isto, Bernoux (1997-1998) salienta que a própria definição de organização não pode dissociar-se do tipo de interpretação sociológica a qual lançamo-nos, e aí reside a primeira dificuldade em tentarmos nos guiar por definições prévias do que venha a ser uma organização na perspectiva sociológica. Pretendemos não colher dele, mas problematizar a partir dele, uma definição genérica do que são as organizações para que ilustremos aqui um ponto de partida.

Bernoux (1997-1998, p. 15) exemplifica que quando Durkheim denota que a sociologia é a ciência dos fatos sociais é porque, antes, enxerga as crises econômicas do séc. 19 ou os problemas da industrialização. Nisso, põe-se logo à indagação de como explicar os comportamentos individuais dentro das organizações (entendendo-os aqui como parte destas questões de base transversais à curiosidade sobre as organizações). Como conceber, por exemplo, que existem aqueles que não “fazem o que deveriam fazer” dentro das fábricas, a serem menos produtivos que os demais? Estereotipá-los de “preguiçosos”, conquanto, não seria uma resposta adequada ao que procura Bernoux perceber. Assim, o que propõe é que observemos as “travagens” grupais, seus problemas, para o tipo de análise pretendida e não as caracterizações pessoais dos indivíduos que, ainda importantes, aqui podem ser isoladas por um instante num esforço metodológico na tentativa de compreensão dos aspectos

---

<sup>65</sup> Se no capítulo 1 realizamos uma espécie de síntese tipificada do que entendemos como ONGs, o mesmo não será aqui realizado sobre o que são organizações apenas por questões de foco e viés de investigação tomados pelos objetivos que constróem este trabalho. Entrementes, nota-se que as ONGs são aqui consideradas como organizações e quando sobre estas últimas tecermos, estaremos centrados nas primeiras, falando das ONGs ainda que, por suposto, consideremos que existem outros formatos de organizações, nomeadamente de Primeiro e, sobretudo, Segundo Setores que podem ser investigadas em trabalhos ulteriores na relação com as associações à luz da sociologia das organizações no que compete às questões da profissionalização.

organizacionais em discussão (por hora, é uma questão de isolar o agente da estrutura para enxergá-la e, depois, voltarmos ao primeiro ao passo do imbricamento de tais relações).

A sociologia das organizações é um fenômeno relativamente novo, fomentada por adventos como a acumulação de capital. Taylor (1856-1915), por exemplo, traz como propostas de análise o trabalho nas oficinas; a decomposição deste trabalho nos seus elementos menores; o estudo das tarefas e racionalização destas; a definição duma ciência do trabalho, bem como uma proposta de organização para adaptar os homens à empresa (*Ibid*, p. 113-114). Estes elementos, centrados num grande esforço de racionalização da organização do trabalho, são saltados adiante pela sociologia mais recente à de Taylor considerando o homem, o humanismo, inserido numa situação de empresa. (*Ibid*, p. 64). Ainda que isso soe nos como uma recaída ao velho dilema agência-estrutura, que permeia a tese e nos aparece como um elástico pelo qual embora voltamos-nos à estrutura, a agência nos dá à volta a mostrar que apenas consigo a explicação da estrutura fundamenta-se, é que percebemos que esses elementos propostos pela literatura clássica de Taylor não são suficientes, nas condições atuais em que nos dedicamos a trabalhos sociológicos, a ponto de tecer respostas à elaboração de aplicações metodológicas sobre o mundo das organizações. Como bem diz Bernoux, “a organização é um constructo, não uma resposta” (*Ibid*, p. 113). Em suma, Taylor desenvolveu estudos sobre a produtividade da força de trabalho, a eficiência no cumprimento de tarefas e os métodos científicos de organizá-lo. Centrado na organização científica do trabalho e na administração científica, Taylor visualiza tais questões a partir das organizações industriais e o percebe como algo mecânico e repetitivo, comparável a uma máquina<sup>66</sup>.

Não desconsiderando o que debatemos sobre autonomia institucional das organizações de terceiro setor, tampouco ponderando as entidades como elementos isolados dentro de representações unicamente peculiares, como se estas não compartilhassem elementos distintivos próprios ao serem não apenas “organizações”, mas ONGs, buscamos em Bernoux as dimensões analíticas básicas das organizações e as transportamos para a análise das entidades. Estes traços gerais da organização são, nomeadamente: *distribuição de tarefas; distribuição dos papéis; sistema de autoridade; sistema de comunicações e sistema de contribuição-retribuição* (*Ibid*). Bernoux explica que esses traços gerais da organização não nos devem fazer esquecer as necessárias estruturas desta, onde acrescentamos que tais

---

<sup>66</sup> Derrida, como outro exemplo, é reconhecido como um dos ícones de uma teoria das organizações pós-moderna. Para ele, os textos devem ser desconstruídos a fim de percebermos os significados ocultos ali contidos. Para ele, a racionalidade instrumental limita as ações sociais, no que o discurso e o conhecimento precisam ser erguidos de maneira diferenciada. Sustenta, ainda, que devemos centrar atenção à estruturação lógica dos textos, pois, é por eles que os indivíduos transmitem suas ideias como fontes primárias de discursos políticos, sociais, culturais.

dimensões postas pelo autor nos dão margem para pensar além das organizações tradicionais, mas também, como um elemento em si, a exemplo de uma organização familiar que dispõe desses contributos. “A organização é uma ideologia, no sentido em que as representações dos responsáveis sobre o que devem ser as relações humanas dão rosto às estruturas” (*Ibid*, p. 121-122).

Colocada a esfera em que ocorrem as organizações, e agora a um nível de necessidades mais formais, Bernoux salienta a importância de uma estrutura abstrata a qualquer organização a se saber o lugar de cada indivíduo neste ambiente e de suas funções. A isso, somam-se questões como legitimidade atribuída ao poder, bem como o que ele chama de três tipos de comandos possíveis: racional, tradicional ou carismático (aqui inspirado em Raymond Aron), sendo estes poderes formatados em análises estratégicas que colocam às organizações outros elementos para reflexão como noções culturais, que podem ser traduzidas por sistemas concretos de ações específicas a cada local (*Ibid*, p. 189).

Recorreremos brevemente a pontos históricos das teorias das organizações, apenas para considerarmos este percurso da Teoria, como já um pouco adiantado em linhas acima, a fim de percebermos posteriormente como estas entradas nos podem auxiliar a entender como se dão as práticas de gestão mais atuais, especificamente ao campo das ONGs. Se pensarmos nestas contribuições não por uma ordem cronológica, mas se as reagrupamos por grandes linhas de pensamentos, temos: teorias clássicas, comportamentalistas e pragmáticas<sup>67</sup>.

Teorias Clássicas: dominantes até o fim dos anos 1930, contemporâneas do advento industrial, viram a “necessidade” da velocidade de produção. Seus autores ícones, Taylor, Fayol e Weber, buscavam encontrar as regras ideais de manutenção do sistema organizacional, isto é, de como deveriam colocar-se as organizações diante de dados processos sociais e, sobretudo, produtivos, em uma conceitualização de sistema centralizado na tecnologia operativa: “(...) A lógica dominante é a procura da máxima eficiência através da otimização do sistema produtivo interno. A perspectiva é estritamente de produção, sendo ignorada a actuação da organização nos diversos mercados” (*Ibid*, p. 02). Nesta linha, o indivíduo é interpretado como complemento à máquina, certa vez que a tecnologia é o processo e o aspecto central do processo técnico/produtivo. Já Taylor, centra-se na aplicação do método científico ao procurar a melhor maneira de produzir, de realizar o trabalho. Fayol, por sua vez, dedica-se à análise da hierarquia nas organizações. Em “Teoria Geral da

---

<sup>67</sup> Disponível em: [http://www.4shared.com/office/H\\_pFsVqZ/breve\\_visio\\_histrica\\_da\\_teorias\\_.html](http://www.4shared.com/office/H_pFsVqZ/breve_visio_histrica_da_teorias_.html) (a.d) Acesso em: Mar. 2012.

Administração” (1916), define um conjunto de regras, seus princípios gerais da gestão, a que deveriam “obedecer” toda organização: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao coetivo; remuneração; centralização; cadeia de comando; ordem; equidade; estabilidade de emprego e iniciativa. Weber, por outra mão, preocupa-se com o modelo burocrático de organização. A burocracia, ou organização weberiana, é racionalizada e suas principais dimensões são: avaliação e seleção dos funcionários; remuneração regular destes; separação da propriedade do cargo; divisão do trabalho e hierarquia da autoridade. As inquietações do Clássico foram a base para trabalhos posteriormente desenvolvidos nos estudos sobre organizações, sejam eles de aproximação, refutação e/ou remodelação, ao exemplo de Robert Merton, Philip Selznik, Wright Mills, Parsons, dentre outros. A passar pela questão do método, pelas noções de poder e dominação ou da questão religiosa e do capitalismo, o clássico germânico chega à composição da racionalidade burocrática. “Weber mostra, em essência, que a centralização dos meios de administração é devida ao condicionamento técnico; que a organização burocrática expressa em si mesma uma dicotomia dominante-dominado; que no nível da empresa capitalista a dominação burocrática funda-se na mecanização, racionalização e controle” (Weber *apud* Faria, 1983, p. 28).

Teorias Comportamentalistas: surgem como resposta na década de 1930 aos então limites das teorias clássicas. Na vertente comportamentalista encontramos o indivíduo como o centro de exame nas organizações o que, por consequência, imprime a mudança de foco da análise técnica-produtiva para uma observação do sistema social, mesmo que a organização seja aqui, ainda, vista como um sistema notadamente fechado. A perspectiva de gerir uma organização como um sistema social divide cena com o enfoque na motivação e no relacionamento interpessoal. Por este prisma, surge a Teoria das Relações Humanas, levada pelo exemplo de Elton Mayo, que percebia na produtividade de operários mais que suas condições físicas, mas também, o espírito de grupo, as relações entre as chefias, bem como as motivações individuais. Neste mesmo veio, encontramos também teóricos comportamentais (exemplificados no behaviorismo de Maslow e McGregor) que pretendiam no indivíduo o desenvolvimento de competências criativas e intelectuais no processo produtivo, em que a organização seria dotada de grande dinâmica interna proveniente destes homens, contudo, a organização aqui segue vista como um sistema fechado. Também, há neste recorte a Teoria das Necessidades de Maslow que coloca o princípio da dominância, pelo qual as necessidades insatisfeitas interferem no comportamento dos indivíduos que regem as organizações. Estas

necessidades seriam colocadas a partir de estruturas hierárquicas<sup>68</sup>. Por outro lado, a Teoria X e Y de McGregor trabalha limitada à dicotomia de dois polos de onde partiriam os pressupostos dos gestores sobre os funcionários, por exemplo: o gestor enquadrado na categoria X pensaria que o empregado é dedicado, que a atividade de trabalho deve ser algo natural ou que as pessoas aceitam desafios a trabalharem; já o gestor de tipo Y pensaria tudo ao seu oposto. Por tais desdobramentos na vertente comportamentalista, posteriormente, começou-se a esboçar a organização como um sistema entreaberto consoante ao mundo exterior em que Beckardt (1969) pode ser visto como um dos responsáveis por essas novas possibilidades de compreensão a gerar um Desenvolvimento Organizacional até então peculiar, no qual a base dos estudos previam as mudanças, notadamente, dos indivíduos não mais estanques relacionados às associações, o que dá margem à reflexão sobre a mudança de cultura organizacional como um todo, centrada na renovação de indivíduos na busca por eficácia (*Ibid*).

Teorias Pragmáticas: esforço teórico datado a partir da década de 1950 que buscava apresentar regras práticas de gestão. Num plano individual, é uma espécie de continuação da perspectiva Clássica acrescentada pelos elementos da Comportamentalista. Da Teoria Neoclássica nela contida, por exemplo, temos que considerando as funções do gestor, tão importantes para Fayol, acrescenta-se uma percepção aberta de organização em que coloca as instituições como sistemas que precisam adaptar-se aos novos modelos sociais, de mercado etc. Eis então um aproveitamento de mercado e a ascensão do marketing, em que produzir somente não responde às necessidades, mas sim, produzir o que o mercado pede, centrando-se em resultados. A abordagem neoclássica também se coloca a pensar nas regras flexíveis dos sistemas, vendo as organizações como organismos flexíveis, preocupadas com objetivos e planejamento de gestão (*Ibid*).

O elemento mais comum notado nessas vertentes é a normatização, característica que limita a compreensão do objeto organizacional mas que fora, em certa instância, congruente com os contextos aplicados, haja vista que os moldes institucionais também sofreram alterações e se complexaram ao longo dos anos. Enxergamos a normatização como a mão que alimenta a visão de organizações em redutos fechados. É, todavia, com Emery e Trist, em 1965, que ela passa a ser vista em um sistema aberto de fato, em que seu desempenho e estrutura são explicados apenas face interação com o meio em volta, o que dá vazão às

---

<sup>68</sup> Atenta-se aqui ao fato de que tais necessidades só conseguem ser motivadoras quando as necessidades de camadas abaixo da hierarquia de onde surgem já estejam satisfeitas: eis o princípio da emergência. Também, a hierarquia das necessidades é disposta na seguinte ordem: necessidades fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e de auto-realização.

discussões entre os teóricos organizacionais da década de 1970, que partem por questões como formas de interação, consequências das medidas tomadas pelas organizações etc (*Ibid*). A relevância dos autores na sociologia do trabalho, por exemplo, diz respeito diretamente ao impacto da Escola Sócio-técnica e que está para além de apenas enfatizar a dimensão da contingência das organizações: desenvolvem também as dimensões de capacidade de auto-regulação dos coletivos de trabalho pela mobilização do saber; as dimensões de alargamento e enriquecimento de funções (próxima da polivalência horizontal e vertical) e de grupos semi-autônomos (equivalentes próximos de trabalho em equipes). Eis por onde enrijecem abordagens contingenciais das organizações.

Após este percurso/enquadramento histórico *en passant*, lembramos da curiosa obra de Margareth Morgan (2006), “Imagens da Organização”, em que a autora começa o livro a versar sobre as organizações como máquinas, depois, como organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, como mecanismos de fluxo e transformação, assim como instrumentos de dominação. Essas dimensões exemplificam a amplitude em que podem ser tratadas, dimensões que supostamente não são exclusividades das questões sociológicas, mas que se relacionam a um conjunto muito mais projetivo de capacidades disciplinares. Ao nosso caso em particular, buscamos ler as situações em que as ONGs estão tentando organizar ou administrar suas instituições (MORGAN, 2006, p. 15).

Como um dos nossos maiores exercícios é o de olhar para as teorias organizacionais pensando no terceiro setor em particular, colocamos agora uma das perspectivas mais focadas às ONGs como subsídio ao nosso objetivo geral de entender as consequências do processo de profissionalização institucional nas organizações: A Teoria de Mintzberg, numa aplicação a ONGs de São Paulo.

O trabalho de Aguiar e Martins identificou a partir da Teoria de Mintzberg como as estruturas organizacionais das ONGs do Estado de São Paulo ocorrem de acordo com a gestão estratégica de custos. Em suma, a pergunta de partida do trabalho foi sobre as implicações das estruturas organizacionais predominantes em ONGs de SP na gestão estratégica de custos (AGUIAR; MARTINS, 2006, p. 52). Para os autores, inspirados em Mintzberg, essa gestão deve ser coerente com os parâmetros de *design* (conjunto de características próprias a determinados modelos organizacionais) e com os fatores contingenciais que moldam a estrutura organizacional das ONGs. Para Mintzberg, quando não existe uma consistência, uma integração, entre as características citadas, a entidade não funciona de forma eficaz. A essa necessidade de integração entre determinadas dimensões que emanam do próprio campo das organizações, voltamos à referência que fizemos a Ferreira (1996), quando apontamos que

seus princípios só são representativos de um esquema ideal quando considerados para além de suas particularidades, sob a capacidade de influência das partes às demais. Sendo assim, vejamos as principais premissas de Mintzberg que apoiaram o trabalho de Aguiar e Martins:

- 
1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
  2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.
  3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações. (MITNZBERG *apud* AGUIAR; MARTINS, 2006, p. 56).
- 

Nisto, o autor chega a duas hipóteses que são complementares: a primeira, a hipótese da congruência, na qual uma organização eficaz desenha sua estrutura para responder a determinadas situações e; a segunda, a hipótese de configuração, em que a estrutura de uma instituição eficaz pede consistência interna entre parâmetros de *design* (AGUIAR; MARTINS, 2006, p. 56). Fala-se de hipóteses complementares porque as entidades podem trabalhar com as duas possibilidades simultaneamente, o que gera uma terceira, a de que uma estruturação eficaz requer consistência entre parâmetros de *design* e fatores contingenciais. Estes parâmetros de *design*, logo, seriam capazes de formar um sistema integrado em que cada aspecto seria vinculado a outros, no que qualquer mudança, como esboçamos acima, proveria mais mudanças no sistema. Atentos a isso, vejamos os parâmetros de *design* propostos:

Tabela 07: Tabela de Parâmetros de Design – Abordagem da Configuração de Mitzenberg:

Grupo	Parâmetro de design
<i>Design</i> das posições	Especialização da tarefa Formalização do comportamento Treinamento e doutrinação
<i>Design</i> da superestrutura	Agrupamento em unidades Tamanho da unidade
<i>Design</i> dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo
<i>Design</i> do sistema de tomada de decisões	Descentralização vertical Descentralização horizontal

(*Ibid*, p. 56)

Os parâmetros apresentados nessa perspectiva dariam margem a configurações organizacionais que não são encontradas na prática. O esperado, apresentam os autores, é que encontremos estruturas mais ou menos próximas dessas configurações, então, híbridas, podendo apresentar características de mais de uma estrutura “pura”. Logo, saltemos aos achados empíricos da investigação nestas ONGs de São Paulo: a conclusão a que chegaram os autores foi a de que as entidades apresentam como estrutura organizacional predominante a burocracia profissional, mas também verificaram a presença de aspectos organizacionais não consistentes com a burocracia profissional pura (*Ibid*, p. 52). As organizações apresentaram como características marcantes o treinamento, o planejamento de ações e a prioridade por ambientes estáveis e complexos, tudo isso, centradas ao plano da gestão estratégica à manutenção e angariamento de fundos de financiamento. Todavia, a ratificar a percepção do elemento híbrido já ponderado:

---

Diante desses resultados, pode-se afirmar que as ONGs pesquisadas podem apresentar uma nova configuração organizacional não contemplada na teoria original de Mintzberg, apresentando consistência entre seus parâmetros de *design* e seus fatores situacionais. Suas características organizacionais mesclam algumas das que estão presentes em burocracias profissionais com outras que decorrem principalmente da forma de captação de recursos dessas entidades. (*Ibid*, p. 63).

Em suma, o desenvolvimento de um sistema estratégico de custos em ONGs precisa considerar os aspectos básicos presentes nessas entidades que são os responsáveis pela definição do tipo

organizacional predominante. Em outras palavras, precisa ser consistente com os parâmetros de *design* e fatores situacionais predominantes. A consideração ou não dessa consistência pode ser o elemento explicativo do sucesso ou do fracasso de um sistema dessa natureza, tendo em vista que a ausência da referida consistência poderá conduzir a conflitos diversos capazes de frustrar os objetivos que eram pretendidos pelo sistema desenvolvido. (*Ibid*, p. 63).

---

Chamamos a atenção ao foco em que ocorre a arena organizacional. No exemplo da investigação citada acima, viu-se um estudo centrado na sustentabilidade financeira das organizações, o que é apenas um dos diversos aspectos que tocam as entidades, no que aí não podemos reduzi-las. O valor que é atribuído à questão da sustentabilidade financeira, bem como as maneiras de percebê-la, varia diante ampla gama de possibilidades, como já visto nos capítulos anteriores. Logo, entender a cultura organizacional exercitada dentro de cada lógica institucional, foi o passo pensado para localizarmos nosso trabalho em campo. Explicamos: poderíamos aqui ter elencado uma série de conceitos sobre o que são organizações, como praticam seus trabalhos etc. Entretanto, como objetivamos perceber a visão dos agentes atuantes nas instituições, pois, serão a eles que diretamente cairão as “consequências” do atual fluxo de profissionalização no Terceiro Setor, convém percebermos em campo como concebem as organizações, do que entendem e sob quais dos *designs* e parâmetros de Mintzberg mais se dedicam na construção do Terceiro Setor. Estes são, de alguma maneira, parte de nossos limites teóricos porque apresentamos o recorte que julgamos mais adequado ao tipo de investigação proposta mas este só poderá ser moldado à prática de nosso interesse mais específico quando considerado juntamente à cultura organizacional, envolvente de valores, de cada instituição.

O que percebemos, de forma geral, foi que temos um quadro significativo de configurações organizacionais e, embora tenhamos aqui dissertado sobre diversas possibilidades de visualizar as organizações, bem como apontado as que mais nos servem como referência à tese, teoricamente, só utilizamos tais entradas na medida em que as possibilidades se colocam em diálogo com as dimensões analíticas a serem consideradas, o que não indica haver um caminho exato a ser seguido. Os recortes, os encaixes aqui tecidos, fazem parte do nosso modelo teórico, sobretudo, porque possibilitam imaginar as questões de pesquisa a partir destas e a trabalhar no campo do terceiro setor, principalmente, porque tratamos de um campo relativamente novo aos estudos sobre organizações.

Voltamos ao ponto de que a parte mais extensa de produção teórica sobre as organizações, nomeadamente no que se refere à gestão, é uma literatura atenta ao Mercado, o

que nos limitou em dado nível, embora os elementos estratégicos de que dissertam estejam presentes nos três Setores. Se Bernoux fala de empresas automobilísticas, nós falamos de ONGs. Os elementos distintivos aqui presentes são recortados aos casos concretos de campo da mesma maneira que foram aos temas de sustentabilidade e autonomia, por exemplo, porque passamos por outro complexo de valores, expectativas, margens de manobras e possibilidades. Em síntese, o que propusemos para o andamento de nosso trabalho diante deste quadro foi uma espécie de diluição das percepções teóricas, justamente porque não nos convinha elencar inúmeros pressupostos teóricos mais fechados a casos de organizações que tampouco representavam parte de nosso objeto de estudo. Nessas possibilidades de trabalho, diante das contribuições e dos limites das teorias, notamos ainda mais o nosso problema de investigação sobre a profissionalização institucional do terceiro setor porque, como em todo processo, para este problema não existe uma teoria acabada, pronta a ser utilizada, mas encontramos pelo próprio terceiro setor elementos para lidar com os novos quadros de investigação que surgem a ele, principalmente, porque o Terceiro Setor é ligado aos demais (que também pressupõem organizações) em uma relação não exclusivista, haja vista as intercessões múltiplas nos diálogos entre os setores, como apresentadas no capítulo 2.

## **3.2. TRABALHO DE ONGs E O TRABALHO EM ONGs**

### **3.2.1. A Análise Sociológica das Profissões**

Se a sociologia das organizações compõe o tronco guia no entendimento das chaves-analíticas lançadas à investigação (sobretudo porque estudamos algo que lhe é bem direto: as organizações) não é ela o único quadro de leitura possível. Outras teorias e vertentes sociológicas passam pela problematização tratada, todavia, pelas razões já mencionadas de delimitação e fundamentação da abordagem, não se configuram como corpo teórico central. Pensemos na Sociologia das Profissões.

“Este trabalho é na sociologia das profissões?”. Essa pergunta, e a maneira como pudemos amadurecer uma resposta a tal, há tempo nos parece clássica. Se “clássica” nessa trajetória de alguns poucos anos de pesquisa é porque tem uma fundamentação e esta diz respeito aos quadros de atenção entre agência e estrutura, sobre os quais trataremos no tópico seguinte. Quiçá, se o estudo fosse focado apenas na profissionalização dos agentes, mais justificável seria lidar com a vertente da sociologia das profissões, todavia, nosso objetivo é estudar as organizações em si e como elas se movem diante do atual processo de profissionalização. Sob outro ângulo, embora os profissionais das entidades não correspondam à nossa pergunta de partida, eles são parte dos objetivos específicos, pois, as organizações são geridas por indivíduos. A sociologia das profissões, como um galho da investigação, nos serve para problematizar esses profissionais, pensar em categorias de expressões marcadas como “grupos profissionais”, do profissional “ongueiro”, sobretudo, quando em campo lidamos diretamente com eles. Cabe salientar que a sociologia das profissões tem sido repensada principalmente no contexto europeu quando a própria abrangência do termo “profissão” é estendida a de “ocupação”, dispensando a certificação universitária na qual por muito tempo limitou-se, dando origem a diversos trabalhos que fugiam à perspectiva da sociologia das ocupações. A “superação” de alguns desses limites da sociologia das profissões tem feito com que muitos estudos, a exemplo dos diversos núcleos de pesquisa sociológicos de universidades portuguesas, utilizem-se dessa vertente das profissões como marco teórico a investigações sobre organizações. Como exemplo, os trabalhos da Dra. Raquel Rego (2007) sobre dirigentes associativos, da Dra. Cristina Parente (2011) sobre “responsabilidade social no terceiro sector: do ideário às práticas de gestão de pessoas”, dentre outros.

Sob o palco de um intenso fluxo de profissionalização do Terceiro Setor brasileiro a partir da década de 1990, veio o interesse de especialização e a visão de melhorar os vínculos de informação para que as ONGs tivessem mais oportunidades de financiamento e melhorias de gestão. Tal necessidade de profissionalização também pressupõe, segundo Fábio Ribas (2005), uma autocrítica dos aspectos restritivos de uma cultura assistencialista<sup>69</sup>. Desta maneira, a nova forma de trabalho nas ONGs permitiria o desempenho de vínculos de confiabilidade com as comunidades atendidas pelas instituições, mais agilidade no atendimento ao público, dentre outras benfeitorias, estimulando a articulação entre técnicas de funcionamento e gestão.

Nota-se uma tendência de as ONGs munirem-se de profissionais qualificados em diversas áreas do conhecimento, como nos setores da educação e da saúde. Podemos considerar, inclusive, que muitas dessas entidades são pensadas e fundadas por profissionais especializados. No Brasil, tais instituições foram ponto de destaque nas Reformas Administrativas que ocorreram nos últimos anos. Com essa nova forma de trabalho nas ONGs, a exigência de contratos de gestão e de um maior controle das ações dessas organizações aumentou, considerando-se que o número de ONGs também teve um aumento significativo.

Diante desse quadro, pensemos nos contributos teóricos fornecidos ao longo do desenvolvimento da sociologia das profissões. Carlos Gonçalves (2007) fornece-nos um levantamento analítico substantivo no tocante ao alargamento da teoria a diversos contextos. De forma sucinta, passemos aos principais pontos da Disciplina, nomeadamente aos quatro níveis compreendidos pelo autor como fases<sup>70</sup> do desenvolvimento da análise sociológica das profissões. Desde a década de 1930 as análises sociológicas das profissões buscam reconstruir quadros teórico-metodológicos fomentados, notadamente, por esquemas analíticos anglo-americanos mas que, depois, voltam-se a estudos e representações também europeias. (COLLINS, 1990; MACDONALD, 1995; FREIDSON, 1994; DUBAR e TRIPIER, 1998; RODRIGUES, 1998; EVETTS, 2003a; MARTINEZ e CARRERAS, 2003). Assim, surge a primeira fase em que tomam assento perspectivas funcionalistas e interacionistas (na tentativa de superação dos problemas deixados pela crise de 1929). Essa primeira fase tem vez até

---

<sup>69</sup> Entendemos assistencialismo como uma forma de se oferecer um serviço a alguém sem capacitar essa pessoa a captar mais recursos por si própria, pressupondo uma relação de poder e dominação. Como uma atividade social histórica, o assistencialismo é aqui entendido como uma medida paliativa contra a miséria. “(...) no erradicarse las causas generadoras de la pobreza y sus secuelas, la propia acción paliativa siempre fue harto insuficiente y ni siquiera equilibra la cantidad de problemas creados con la atención que se les brinda a los mismos” (ALAYÓN, 2008, p. 46).

<sup>70</sup> Fases com fronteiras temporais não traçadas em definitivo (GONÇALVES, 2007, p. 178).

cerca do fim da década de 1960 e produziu esquemas que separavam as profissões das demais ocupações, isso é, aqui vê-se profissão como dependente de quadros acadêmicos de formação superior (GOODE, 1960; BARBER, 1965; GREENWOOD, 1966). Médicos e juristas são então exemplos típico-ideais de profissões. Guiados por esquemas classificatórios, os autores dessa geração são marcados por perceberem as profissões como mecanismos de respostas a necessidades sociais geradas pela coesão social de sociedades capitalistas. (GONÇALVES, 2007, p. 180). É com Parsons (1958, 1972, 1982), ícone das teses funcionalistas, que se rompe a noção de natureza sociográfica sobre as profissões para dar-se vez aos conhecimentos científicos e técnicos como fontes de legitimidade social das profissões (*Ibid*). Nota-se que as teses funcionalistas delimitaram o objeto de estudo das profissões, bem como arquitetaram possíveis metodologias de investigação para este, nomeadamente no que se refere aos estudos entre as profissões e entre as ocupações comuns, que às primeiras dizem respeito (COGAN, 1953; GOODE, 1960; READER, 1966). Merton (1982), por sua vez, desenha um quadro funcionalista diferenciado ao recortar para análise as funções manifestas e latentes; a adoção do conceito de altruísmo institucionalizado; bem como a revisão dos comportamentos profissionais face aos clientes. Salientamos que esta primeira fase é assinalada por um excessivo modelo empirista no estudo das profissões que deixou em segundo plano um possível aporte teórico que o sustentasse diante de demais ângulos de análise (*Ibid*).

A segunda fase é balizada pelas críticas ao funcionalismo no surgimento de teorias revisionistas, notadamente pelas teses de poder e monopólio profissionais desenvolvidas, até fins dos anos 1970, por teóricos como Jonhson (1972), Larson (1977) e Freidson (1978). O poder profissional é tema central nesta fase. Jonhson, por exemplo, instiga-se à percepção das relações de poder entre o promotor dos serviços profissionais e o cliente, isto é, busca entender como aquele manipula poderes sob este a fim de manter interesses próprios quando o cliente supostamente não domina os conhecimentos especializados profissionais envolvidos na relação. A abordagem de Jonhson interessa-nos na medida em que pontua a problemática das profissões por dimensões históricas e econômicas contextuais a pensar, notadamente, nestas relações face ao Estado.

Magali Larson (1977) por sua vez, alicerçada em teses marxianas e weberianas, interessa-se pelo projeto profissional de médicos, advogados e engenheiros dos EUA e da Inglaterra ao longo do século XIX, a ver tais projetos de acordo com o desenvolvimento do sistema capitalista. Larson analisa como tais projetos foram incorporados às sociedades de modo a criarem monopólios legais a determinadas atividades e serviços, gerando, por consequência, mercados profissionais específicos e fechados a não profissionais, legitimados

pelo Estado com tais atividades protegidas por prerrogativas, também, simbólicas. Nesse sentido, seria o objetivo principal das profissões o fechamento social em determinados espaços via um monopólio de mercado profissional. (GONÇALVES, 2007, 183).

---

Não obstante estar circunscrita ao espaço anglo-americano, a heurística da leitura de Larson provém, pelo menos, dos seguintes elementos teóricos: concepção das profissões como actores sociais; articulação entre mobilidade social e controlo monopolista do mercado (perfilhando aqui, como em outros elementos do seu modelo teórico, a perspectiva de Weber de que as profissões têm simultaneamente interesses económicos e sociais); análise sócio-histórica dos projectos profissionais; cruzamento analítico entre a acção dos grupos profissionais, as suas relações com o Estado, os modos como este se posicionou face ao desenvolvimento das profissões e o papel das universidades, na dupla qualidade de instituições de produção dos conhecimentos científicos, em que se fundamenta a profissão, e de profissionais credenciados; recusa da existência de um único modelo de profissionalização. (*Ibid*, p. 183).

---

Se é pela ideia de monopólio profissional que a obra de Larson ganha terreno na sociologia, é também por ela que sofre as maiores contestações, notando alguns autores que a atenção dada ao monopólio torna-se demasiada e excessiva em suas análises, o que não impede de que sua leitura seja referência metodológica para estudos posteriores (HALLIDAY, 1983 e 1985; MACDONALD, 1984; 1989 e 1995; DUBAR e TRIPIER, 1998). Parkin (1978), por exemplo, ao propor estudos no campo da estratificação social, assinala a questão do fechamento social das profissões como um ponto que leva-nos a interpretar a profissionalização como uma estratégia de fechamento (*Ibid*).

A complementar os contributos de Larson e Jonhson a essa segunda fase da análise das profissões, Freidson (1978; 1986) entra em cena com a percepção de que a profissionalização é, especialmente, uma forma de organização do mercado de trabalho, sustentada pelo poder e demarcada nos seguintes pontos: 1. na autonomia técnica que faz com que o profissional, o *expert*, controle a execução do trabalho; 2. no monopólio de uma dada área do conhecimento, que sustentaria a autonomia mencionada e; 3. no credencialismo, o elemento de controle que permite o acesso à profissão, isto é, que permite com que alguns tenham acesso a credenciais e outros, não. (*Ibid*, p. 184-185). Cada um destes pontos seriam dignos de análises isoladas, no que poderiam se transformar em teses e veios comuns a essa posição mais geral da análise das profissões da segunda fase, sobretudo, porque densos e concatenados a processos

empíricos práticos de posicionamento das profissões interna e externamente a seus círculos de atenção e que sustentam uma lógica de raciocínio capaz de levar-nos a visualização das profissões na sociedade como um todo, para o “homem da rua”, parafraseando Peter Berger (2002 [1985]).

O profissionalismo é definido por meio das circunstâncias típico-ideais que fornecem aos trabalhadores munidos de conhecimento os recursos através dos quais eles podem controlar seu próprio trabalho, tornando-se, desse modo, aptos a criar e a explicar aos assuntos humanos o discurso, a disciplina ou o campo particular sobre os quais têm jurisdição. (FREIDSON, 1995, p. 141).

O profissionalismo representa um método logicamente distinto de organizar uma divisão do trabalho. Ele expressa uma circunstância em que as ocupações negociam limites jurisdicionais entre si, estabelecem e controlam sua própria divisão do trabalho. (*Ibid*, p. 144).

A profissionalização é um tipo específico de trabalho especializado<sup>71</sup>. Além da especialização mecânica, existe a especialização criteriosa que é um dos principais alvos de nossa investigação, sendo essa capaz de moldar o conhecimento a determinadas circunstâncias, entretanto, para além da distinção entre trabalhos manual e mental. A profissão, como posta na literatura da sociologia das profissões, diferencia-se do trabalho dos ofícios (das ocupações) por ter uma “especialização criteriosa teoricamente fundamentada”. (FREIDSON, 1998). “O que distingue as ocupações umas das outras é o conhecimento e a competência especializados necessários para a realização de tarefas diferentes numa divisão de trabalho” (*Ibid*, p. 40).

Para Freidson, a profissão é uma ocupação que carrega uma posição diferenciada na divisão do trabalho e que possibilita-lhe controlar seu próprio trabalho diante de determinadas situações. O marco diferenciador de Freidson diante dos demais autores contestadores do funcionalismo (Larson e Johnson, por exemplo) é que a construção de seu marco teórico possui um tom notadamente otimista em relação às profissões. Ainda que crítico ao esquema geral das profissões, especialmente ao reconhecer os privilégios excessivos a elas muitas vezes aplicados, enxerga-as também como promotoras de virtualidades nas sociedades capitalistas na medida em que percebe 1. o profissionalismo como uma oposição ao poder de

---

<sup>71</sup> O que pode ser considerado enquanto trabalho especializado em uma sociedade pode não o ser em outra, a exemplo do conhecimento de informática. Enquanto para algumas escolas, empresas ou pontos comerciais saber informática é tido como uma especialização, para algumas empresas não, sendo esse tipo de conhecimento pressuposto uma vez que a maioria dos trabalhadores o domina.

gestão nas organizações burocráticas; 2. as profissões como uma lógica contrária ao trabalho alienado e; 3. as profissões como mecanismo de proteção à organização do mercado de trabalho, indo de encontro à ignorância e mantendo interesses dos clientes (a contrariar as teses de Johnson). (GONÇALVES, 2007, p. 184). Em síntese a essas duas primeiras fases:

Para Larson (1977), a noção usada pelos funcionalistas, na medida em que se baseia nas profissões tradicionais, é um instrumento incapaz de conceptualmente apreender as dinâmicas das profissões nas sociedades capitalistas contemporâneas em que pontificam as “profissões organizacionais”. O modelo profissional liberal encontra-se datado historicamente e representa unicamente um momento particular da história da profissionalização. Para Freidson (1986 e 1994), a noção de profissão é sempre uma construção histórica referenciada a contextos sociais particulares, designadamente a concepção mais tradicional de profissão está directamente relacionada com a emergência e o desenvolvimento das profissões em Inglaterra e nos E.U.A. no decorrer do século XX (*Ibid*, p. 190).

A terceira fase de análise sociológica das profissões, marcada pela década de 1980, diz respeito a certa estabilidade dos quadros teórico-metodológicos das duas primeiras fases, no que faz crescer o destaque sobre o poder e os monopólios dentro de uma abordagem sistêmica das profissões. Neste quadro, há uma minimização das críticas mais assertivas a respeito das profissões para dar vez a uma releitura dos processos profissionais nas sociedades capitalistas. A obra de Abbott (1988) ganha destaque ao montar uma espécie de volta a categorias metodológicas utilizadas pelos funcionalistas, interacionistas, e pelas teses de poder da segunda fase, ou seja, uma obra de síntese mas que, todavia, preocupa-se com a estrutura das profissões e, por isso, dedica-se à análise da natureza do trabalho dos profissionais. “É um nível de observação fundamental para se perceber as práticas dos profissionais, os modos como são mobilizados os conhecimentos produzidos nos espaços académicos e as relações de conflito com outras profissões a propósito do controlo das respectivas jurisdições” (*Ibid*, p. 186). A abordagem sistêmica das dinâmicas das profissões de Abbott é também consoante às relações de conflitos entre profissões e também à resolução de tais conflitos de acordo com as contingências históricas. Assim como a obra de Freidson (1986), a construção de Abbott (1998) é localizada num período de quebra de produção sobre o fenómeno profissional, devido a um movimento contestatório e revisionista das teses funcionalistas.

A produção britânica manteve à mesma altura interesse substancial pela temática, a exemplo da obra de Macdonald e Ritzer (1988), a produzir eixos de investigação sobre a conflituosidade inter e intra profissional, sobre as relações entre profissões e Estado, assim

como temas relacionados às profissões transversais à estratificação social. Este contexto foi a chave de abertura para a chegada da então quarta fase da análise sociológica das profissões.

A quarta etapa é compreendida pela perspectiva comparativa, pelo incremento da produção teórica na Europa continental e por novos questionamentos epistemológicos em geral<sup>72</sup>. A partir dos anos 1990, as profissões passam a ser estudadas em contextos nacionais europeus com mais afinco, designadamente por França, Itália e países escandinavos. É bastante possível que o interesse dos quadros sociológicos europeus pelas profissões não tenha se manifestado com mais precisão antes desta quarta fase devido, em um primeiro plano, à resistência europeia às teses funcionalistas e, depois, pela hegemonia dos estudos sobre trabalho operário industrial (muitos destes esteados em teorias marxianas). Até então, era como se as investigações sobre as profissões fossem fenômenos exclusivamente anglo-americanos e não aplicáveis às demais sociedades europeias, principalmente à Europa Continental. Aparte, mesmo o termo *profession* era de difícil tradução para as línguas de origem latina e, tampouco, chegava-se a uma distinção pontual entre profissão e ocupação. (*Ibid*, p. 178-188).

A obra francesa de Dubar e Tripier (1998) busca redefinir o conceito de profissão a partir de quatro perspectivas complementares, enxergando profissão como: declaração (identidade profissional); *métier* (especialização profissional); emprego (classificação profissional) e; função (posição profissional no seio de uma organização). Os autores preocupam-se com sistemas profissionais fechados, a exemplo das formas de regulação profissionais, desenvolvendo três perspectivas substantivas à análise sociológica das profissões: 1. profissões “como formas históricas de organização social das actividades de trabalho; 2. como formas históricas de identificação e de expressão de valores éticos; 3. como formas históricas de estruturação dos mercados de trabalho”. (DUBAR; TRIPIER, 2007).

Neste veio então que surge a perspectiva dos grupos profissionais, numa abordagem mais ampla acerca das profissões. Grupos profissionais são, pois, uma alternativa às

---

<sup>72</sup> Para eventuais consultas, uma lista de algumas das contribuições europeias nesta quarta fase da análise sociológica das profissões: “a emergência e reconfiguração dos grupos profissionais (Guillén, 1989; Segrestin, 1984; Poujol, 1989; Karpick, 1995; Miguel e Salcedo, 1987; Paredeise, 1999; Piriou, 1999); a organização e estruturação das profissões (Fernández, 1990; Bouffartigue e Gadea, 2000; Gadea, 2003; Kuhlmann, 2004); a inserção das profissões nos mercados de trabalho (Paredeise, 1984; Ávila e Rodríguez, 2004); a feminização das profissões (Evertsson, 2000; Lapeyre, 2006); as profissões e as recomposições do trabalho e do emprego (Tezanos, 2001); os conhecimentos profissionais, a inovação tecnológica e a reconfiguração do trabalho profissional (Svensson, 1990; Bourbon, 1993; Trepos, 1996; Peneff, 1997; Legrand e Gollac, 2003; Vrancken, 2004); as relações entre as profissões e os Estados nacionais (Heidenheimer, 1989; Bertilsson, 1990; Krause, 1996; Kullmann, 2001); as novas formas de controlo do trabalho profissional e de regulação da inserção sócio-económica das profissões (Potton e Wolfgang, 2002); as significações subjectivas do trabalho profissional e os processos de (re)construção das identidades profissionais (Dubar, 1991 e 2000; Schnapper, 2003)” (GONÇALVES, 2007, p. 193-194).

limitações das definições do termo profissão (DUBAR, 2003). A vertente francófona que configura a ideia de grupos profissionais inclui temas de investigação como gestão, mercado de trabalho, organizações, dentre outros, e pode ser entendida a partir da seguinte lógica:

Quais os contributos avançados? Num primeiro grupo, a refutação teórico-metodológica: da separação analítica das profissões dos contextos sociais e económicos onde se inserem; da valorização exacerbada dos estudos exclusivamente centrados em apenas uma profissão; da natureza unilinear dos processos de profissionalização; da exclusão das relações de conflito interprofissional. Num segundo grupo, a defesa de modelos conceptuais que integrem: as articulações entre a formação das profissões e a constituição e sedimentação dos Estados modernos; a apropriação por aquelas do conhecimento científico produzido nas universidades; a inserção das profissões nas dinâmicas dos mercados de trabalho; as estratégias de profissionalização protagonizadas pelos grupos ocupacionais; os processos de construção e sedimentação social dos monopólios profissionais. Num terceiro grupo, a verificação empírica: da existência de diferentes padrões de emergência e sedimentação social das profissões; do papel determinante que um leque de condições sociais, económicas, políticas e culturais, referenciadas temporal e geograficamente, tiveram na configuração daqueles padrões. (GONÇALVES, 2007, p. 192).

As dimensões analíticas a que foi submetida a perspectiva de grupos profissionais é alimentada por constructos históricos específicos, interpretados à luz dos contextos e espaços onde se passam as análises<sup>73</sup>. Nota-se, por exemplo, que em França e Itália a análise sociológica das profissões é desenvolvida através da sociologia do trabalho, com uma diversificação de objetos de estudo que, todavia, consideravam trabalhos industriais, além das profissões imperiais clássicas de médicos, advogados e engenheiros.

De acordo com Hughes, quando um determinado grupo profissional “reivindica o mandato de selecionar, formar, iniciar e disciplinar seus próprios membros” o faz porque possui significados específicos, valores, que criam identidade ao grupo e o torna possível dentro de dadas condições. (HUGHES *apud* BATISTELLA, 2009). Logo, as profissões, molduradas em grupos profissionais, possuem códigos formais e informais entre seus pares, sendo esses, em verdade, regras de seleção regidas por interesses comuns e operacionalizadas por uma linguagem também comum. Essas distinções, estes mandatos, tendem a excluir quem

---

<sup>73</sup> Revisão quantitativa sobre as produções relativas à temática dos grupos profissionais: BOURGEAULT, Ivy Lynn. **Introduction: Comparative Perspectives on Professional Groups: Current Issues and Critical Debates**. International Sociological Association (ISA): Sage, 2009. Disponível em: <http://csi.sagepub.com/content/57/4/475>.

do grupo não faz parte. “Ao definir estereótipos, processa-se uma hierarquização e uma segregação interna ao grupo profissional, reservando o essencial do mandato ao estereótipo dominante, enquanto aos demais, são delegadas `subfunções` e `subpúblicos` desvalorizados” (DUBAR [2005] *apud* BATISTELLA, 2009).

Por estas dimensões observadas, a sociologia dos grupos profissionais ganha fôlego, designadamente pelas produções francófonas, situando-se entre a sociologia do trabalho e das organizações a considerar, também, a sociologia da educação como eixo de análise ao estudo das profissões. A perspectiva dos grupos profissionais presume que não há profissão isolada, no que, por isso, devemo-las entender por seus respectivos grupos. Também, não há todavia uma profissão unificada, mas sim, segmentos profissionais relativamente organizados<sup>74</sup>.

Não existe profissão estável, o que há são processos de estruturação e desestruturação profissionais, em que os ritmos históricos, as formas culturais e as configurações políticas são muito variáveis. Não existe profissão objetiva, apenas relações dinâmicas entre as instituições formadoras, de trabalho, de gestão e trajetórias individuais no seio das quais se constroem (ou destroem) as identidades profissionais, sociais, pessoais” (VIEIRA [2007] *apud* BATISTELLA, 2009, p. 72)

Igualmente, é preciso considerar que existe uma diversidade não apenas entre os focos de análise nos diferentes países, sejam eles especialmente europeus ou de eixo anglo-saxão, mas que, também, há uma diversidade entre as formas de regulação das profissões, os códigos sociais que a elas ligam-se e as tornam plásticas na medida em que passamos a investigar outras realidades. Entretanto, há também pontos de intercessão que permitem uma utilização mais ampla dos achados sociológicos sobre o fenômeno. A isso, poderíamos fazer referência a estudos preocupados com as questões da cultura profissional e, por conseguinte, da identidade profissional, dois eixos analíticos importantes para situarmos empiricamente os grupos profissionais referenciados acima. Embora importantes, tais questões por hora não serão aqui tratadas pelas limitações de recorte deste trabalho, porém, cabe salientar que os estudos dedicados a tais têm tomado cada vez mais a cena nas sociologias das profissões diante de investigações sobre associativismo, principalmente, em estudos dedicados às análises de agência nas organizações (CARIA, 2000, 2008; MARQUES, 2006; PEREIRA, 2004; CHAMPY, 2009, 2011 *et al*).

Consoante à nossa investigação, especificamente, detemo-nos a esta concepção mais alongada do termo profissão e que reflete as profissões inseridas em grupos profissionais

---

<sup>74</sup> O salário pode apresentar-se, por si mesmo, como uma segmentação na medida em que recolhe características como a de *status* de emprego, duração de trabalho etc (BATISTELLA, 2009)

geridos por construções identitárias, interesses políticos, *status* de reconhecimento cooperativo etc. Tudo isto a abranger as ocupações de uma forma global, uma vez que em campo encontramos agentes das ONGs com e sem formações superiores, ativos no universo de reivindicações de suas categorias profissionais e não ativos, agentes que desenvolvem ocupações polivalentes etc. Logo, se as profissões podem ser abordadas como ocupações reconhecidas oficialmente, por meio de curso superior, as trataremos como tais, entretanto, sem desconsiderar o trabalho não reconhecido oficialmente, mesmo porque, como versa Levine (1986), muitas profissões surgiram em ambientes informais para, depois, serem formalizadas.

Por fim deste tópico de caráter mais explanativo, convém amarrarmos que a análise sociológica das profissões mostra-se como uma ferramenta teórica substancial às questões da profissionalização nas ONGs por proporcionar uma reflexão plural das sociedades globalizadas. A expressão sociologia das profissões é uma expressão polissêmica, marcada, e comporta uma centralidade apropriada ao mesmo tempo em que abriga as contradições e ambiguidades teóricas aqui referidas *en passant*. Em nossa investigação, embora circunscrita mesmo ao plano da profissionalização institucional, deparamo-nos com questões a respeito de quando as profissões e ocupações tornam-se grupos profissionais, por exemplo, passando pelas lógicas de legitimidade, reconhecimento e conflitos supostos à sociologia como um todo. Como estas questões são plásticas em um universo em construção, muito vivo, são permitidas e estimuladas as conexões de campo sobre a percepção que os agentes atuantes nas ONGs têm das profissões e como operacionalizam diariamente o mundo das profissões ao mundo de trabalho cotidiano. Este quadro da análise sociológica das profissões auxilia-nos ainda quando, em campo, deparamo-nos com as questões da autonomia, do poder, das relações de trabalho etc. Buscamos olhar para as entradas destas análises a partir das conjunturas em que localizam-se, sobretudo, porque a partir destes contextos guinaram-se por diferentes sentidos as análises das profissões que, ainda partidas de um veio funcionalista, chegaram a análises mais densas hoje circunscritas aos grupos profissionais, sobre os quais nos debruçamos, entendendo que esta quarta fase da análise das profissões, que dá vez à análise dos grupos profissionais, é um modelo renovável de acordo com o trabalho desenvolvido, pois, quadros teóricos não são elaborações estanques, no que seriam simplesmente barradas pelos contextos históricos, geográficos e políticos. Por essas razões, vemos em campo, apresentado no quinto capítulo, os elementos distintos essenciais que surgem nas análises dos agentes atuantes das ONGs e que vêm no auxílio de nossa análise sobre a profissionalização institucional destas organizações.

### 3.2.2. Profissionalizando as Organizações: A Agência.

Quando pensamos na análise sociológica das profissões remetemo-nos, por conseguinte, às preocupações com o tema geral de agência e estrutura. Esta questão não é exclusiva ao nosso objeto de estudo, no que é, todavia, um dos grandes desafios da teoria sociológica e que por hora contribui-nos a refletir sobre as posições das instituições e de seus agentes.

Longe de propormos um ensaio sobre este problema mais geral, buscamos aqui, brevemente, trazer um esboço de como foi tratada a questão sob determinado ângulo, a começar pela contribuição parsoniana clássica no entendimento da ordem social e as respostas a essa por Mead, Elias<sup>75</sup> e, em sequência, às propostas de estruturação de Giddens, tudo isso a pensar na localização dos agentes atuantes nas ONGs face aos contextos macro em que se inserem.

A teoria voluntarista da ação foi uma busca para a solução à dicotomia positivista-idealista e da qual Parsons caminhou em direção a uma síntese entre ação e sistema social, agência e estrutura, ou seja, o autor atribuiu ao problema da ordem uma dimensão de controle das suas diversas interações exercitadas pelos agentes. Assim, a ordem não seria algo exterior imposto aos indivíduos (agentes da ação social), mas sim, o resultado das múltiplas interações desses agentes. Entretanto, salientamos as contradições da teorização geral de Parsons sobre a ação social e sua controvérsia com o utilitarismo. Em síntese, a proposta de Parsons é a de superar a antítese entre positivismo e idealismo de modo a integrar suas condições objetivas em uma mesma concepção de ação com seus aspectos subjetivos, o que não ocorre de forma harmônica na medida em que não existe uma adequação perfeita entre o normativo e o condicional. Na tentativa de delinear requisitos para a interpretação teórica da ação social, Parsons trabalha em um terreno de caracterização analítica da ação, o que não significa que a ação concreta dos fatos se comportará no cenário social da mesma forma como é concebida teoricamente. Paraphrasing Dawe, Parsons consegue superar a dicotomia ‘real x ideal’ ao enxergar o real como algo determinado pelos indivíduos a partir de seus valores ideais. “É parte integrante e básica de sua concepção e análise da ação que o real seja definido pelos seres humanos em termos de suas visões do ideal.” (DAWE, 1980, p. 525).

Ainda no tocante à ordem social e às ações entre os indivíduos, Parsons elabora uma distinção entre o que denomina como senso subjetivo de obrigação moral e o agir sob coerção

---

<sup>75</sup> Perspectiva parsoniana em parte publicada: MELO, Marina. Talcott Parsons na teoria sociológica contemporânea. In: Revista Espaço Acadêmico. nº: 136, 2012.

exterior. Para o autor, o elemento coercitivo interior é resultado de uma expressão humana e o elemento coercitivo exterior ocorre independentemente da vontade humana, o que faz com que os indivíduos naturalizem um sistema de valores comuns, sendo este introjetado, formando as personalidades individuais. Entrementes, como denota Dawe, tal recurso freudiano de “introjeção”, recuperado por Parsons a fim de preservar a noção de caráter voluntarista, não consegue assegurar seu significado original, visto que o recurso da introjeção, como mecanismo de independência do ator, ratifica a anterioridade do sistema ao ator social e o coage. “Pela introjeção, o sistema de valores comuns passa a ser constitutivo, em lugar de simplesmente regulativo da personalidade do ator social, que assim se torna um simples reflexo dele” (DAWE, 1980, p. 529). Logo, notamos que a percepção subjetiva desaparece da análise parsoniana e que o sistema social emerge como a única maneira possível de ordem social. O indivíduo parsoniano encaixa meios e fins determinados pela estrutura, o que fragiliza a concepção de ação voluntarista da ação de Parsons, da mesma forma em que pode levantar suas próprias escolhas, porém, limitado ao papel social que cumpre, isto é, dentro de um sistema rígido de normas. Rocher (1976) salienta como Parsons, ao analisar o sistema de personalidade, embora centrado na literatura freudiana, não consegue se aproximar de Freud por desconsiderar instintos e impulsos fundamentais na organização da personalidade, haja vista que, como bem versa Rocher, Parsons prioriza a naturalização de normas e valores culturais em detrimento de tais instintos.

Apesar de Parsons construir uma Teoria da Ação obstinado a solucionar o problema da polaridade “ação x estrutura”, o autor concebe a ordem como uma dimensão posta ao indivíduo, visto que a ação desses indivíduos deve adequar-se aos valores socialmente comuns. Sendo assim, tais valores são considerados por Parsons como condições objetivas e externas à ação humana, cabendo aos agentes, adotá-los. Apesar de o legado parsoniano ter aberto diversas possibilidades para o fundamento de teorias subsequentes, notamos que seu empenho em superar o dilema positivista-idealista não obteve êxito, pois, mesmo reconhecendo o caráter contingente da ação, Parsons voltou suas lentes à socialização dos indivíduos e à teorização do controle normativo, o que o leva a aceitar, implicitamente, uma visão utilitarista de agência humana, o que culminou em um modelo estático de sistema, calcado em bases evolucionista e comparativa.

Tangencialmente a tudo isto, o interacionismo simbólico lida com a problemática a partir de pressupostos distintos sobre a relação agência-estrutura. Ao pensarmos a perspectiva interacionista como uma chave analítica no debate, apreendemos, primeiramente, que esta corrente destaca a importância que os indivíduos dão aos sentidos. Como versa Coulon

(1995), o interacionismo não se dedica aos aspectos macros na apreensão da realidade, ou seja, sob tal perspectiva, seria impraticável analisar o social por princípios objetivos, pois a subjetividade, ou a intersubjetividade dos atores, é fator determinante nas ações sociais. Sob este ângulo, o interacionismo ancora-se numa concepção teórica na qual os atores constroem e reconstroem, interminavelmente, os objetos sociais. A ordem social passa a ser vista como instável, fragilizada e temporária, em constante construção pelos atores que interpretam cotidianamente no mundo em que interagem. Outras problemáticas emergem no debate interacionista, principalmente, a de entender como lidar com o dualismo entre o eu pensante e o mundo que o cerca. Diante de tal problemática, George Mead buscou formular uma ideia de personalidade que rompesse com esse dualismo, acreditando que os homens, apesar de surgirem de raízes biológicas, são formados socialmente.

Um dos principais pontos em comum entre os desprendimentos teóricos de Parsons e Mead é que ambos buscaram superar a dualidade indivíduo-sociedade, bem como apreender o problema da ordem. Parsons envereda nesse trabalho a partir de sua “teoria voluntarista da ação social”, porém, incorpora a noção utilitarista hobbesiana da ordem ao agente e finda por suprimir a autonomia individual quando supra-valoriza normas e valores comuns necessários ao funcionamento estável da sociedade. Mead, por sua vez, não constrói seu trabalho à luz de uma grande teoria como propôs Parsons e acredita que a ordem social é resultado da interação entre os agentes que, mesmo influenciados por elementos estruturais, possuem autonomia para ingressar novos elementos na dinâmica social, a promover, então, a mudança social. Diferentemente de Parsons, Mead não enxerga o controle social como algo que origine, necessariamente, restrições, pois, o controle social é capaz de gerar, também, capacitações. Dito de outra forma, os símbolos possibilitam a vivência em sociedade do indivíduo ao mesmo instante em que forma seu *self*. Consideramos que Mead avança teoricamente em relação a Parsons na medida em que não enxerga a estrutura como elemento meramente coercitivo, mas sim, como elemento que contribui para a ampliação das capacidades criativas dos agentes.

Norbert Elias (1994) salienta como Parsons atribui uma natureza estática a seus conceitos e os reduz a estados, observando como a oposição que ele propõe, em suas variáveis de padrão, entre afetividade e neutralidade afetiva, o impossibilita de analisar as peculiaridades das sociedades que estuda, pois, não chega nem a explicá-las. Ao que faz parecer Elias, Parsons arquiteta os estados polares de suas variáveis de padrão como algo dado na realidade: “Sua dissecação por meio de pares de conceitos, que restringem a análise a dois estados antitéticos, representa um desnecessário empobrecimento da percepção

sociológica tanto a nível empírico como teórico” (ELIAS, 1994, p. 219). Poderíamos caracterizar, ainda sob a luz de uma análise elisiana, Parsons limitado a enxergar indivíduo e sociedade, “ego” e “sistema social” como entidades independentes uma da outra, como se fossem planos diferentes e inseparáveis. O autor norte-americano não considera que ambos são fenômenos em mutação, a reduzir um processo a um estado (*Ibid*). Em verdade, a preocupação que compartilhamos com Elias sobre essa problemática diz respeito ao limite que Parsons estabelece ao enxergar indivíduo e sociedade como esferas que seriam construídas separadamente e que, em estágio ulterior, entrariam em contato. Aqui, Parsons bebe no legado durkheimiano de que as duas esferas mencionadas se interpenetram, isto é, que existem em um primeiro instante separadas para que depois ocorra a interpenetração. Deste modo, para Elias, indivíduo e sociedade seriam corpos inseparáveis, que não estariam em repouso, mas sim, em constante processo de mudança, o que faria com que o social produzisse o individual, a apresentar um equilíbrio tenso entre as duas partes.

Giddens, por sua vez, propõe uma abordagem localizada no problema agência/estrutura quando desenvolve a Teoria da Estruturação como uma tentativa de flexibilização destes conceitos sociológicos que tornam-se menos duros nas compreensões práticas de campo. O autor pontua como as correntes estruturalista e funcionalista enfatizam a preeminência do todo social face aos sujeitos, ou seja, como a estrutura tem primazia sobre a ação, tendo essas suas qualidades restritivas acentuadas (GIDDENS, 2003, p. 1-2 ). Depois, demonstra como os estruturalistas opuseram-se à hermenêutica e suas bases humanistas. “Se as sociologias interpretativas se assentam, por assim dizer, num imperialismo do sujeito, o funcionalismo e o estruturalismo, por seu lado, propõem um imperialismo do objeto social” (*Ibid*). Aí começa o trabalho de sua teoria, o de tentativa de quebra destes impérios dicotômicos.

Agência para Giddens diz respeito à capacidade dos indivíduos em fazer determinada coisa e não apenas à intenção de fazê-la. Refere-se a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador (*Ibid*, p. 10). “Todos os seres humanos são agentes cognoscitivos. Isso significa que todos os atores sociais possuem um considerável conhecimento das condições e consequências do que fazem em suas vidas cotidianas” (*Ibid*, p. 331). A estrutura, por sua vez, é compreendida por regras e recursos, “ou conjuntos de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais”. Não reduzível, porém, a essas regras, também não é uma padronização de presenças individuais, mas sim, uma interseção de presenças e ausências. (*Ibid*, p. 19).

Estrutura não deve ser equiparada a restrição, a coerção, mas é sempre, simultaneamente restritiva e facilitadora. Isso, é claro, não impede que as propriedades estruturadas de sistemas sociais se estendam, no tempo e no espaço, para além do controle de quaisquer atores individuais (...) A dualidade da estrutura é sempre a base principal das continuidades na reprodução social através do espaço-tempo. Por sua vez, pressupõe a monitoração reflexiva (e a integração) de agentes na *durée* da atividade social cotidiana (*Ibid*, p. 30-31)

A proposta que traz Giddens, entretanto, é o foco na estruturação, consoante às condições que governam a continuidade ou transmutação de estruturas e a reprodução de sistemas sociais. Estes sistemas são, logo, as relações reproduzidas entre os atores ou as coletividades, organizados como práticas sociais regulares. Desta forma, o fio condutor da Teoria da Estruturação está nestes conceitos de estrutura e sistema ao passo em que ela dedica-se não à experiência do ator individual, tampouco à existência de uma suposta totalidade social, todavia, às práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo. Sendo assim, o instante de reprodução da ação é também um momento de reprodução das conjunturas de desempenho cotidiano da vida social, no qual a ação humana dá-se como uma *durée*, em continuidade, à semelhança da cognição (*Ibid*, p. 2-31). E como se localiza a agência nessa abordagem? Para Giddens, são os agentes que reproduzem as condições que possibilitam as atividades que ocorrem no meio social. Perguntamos: E apenas reproduzem? E a capacidade criativa das individualidades? A isso, a perenidade de práticas presume reflexividade que só faz-se possível face à continuidade de práticas que as tornam as “mesmas” ainda que diante do tempo e do espaço. Também por isso, a reflexividade não deve ser reduzida a “autoconsciência”, mas deve ser antes entendida como o caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social. Ademais, nota-se que, para Giddens, a linha entre as consciências discursiva e prática é permeável no que diz respeito à experiência do agente, bem como no que se refere a comparações entre atores em diversos contextos da atividade social<sup>76</sup>. (*Ibid*, p. 3).

A expectativa da agência é aqui também suposta. Giddens versa que o que os agentes competentes esperam dos demais é que estes apresentem-se como capazes de explicar o que fazem se indagados. (*Ibid*, p. 6). Aqui, voltamos à questão da consciência e tecemos, em alguma medida, sobre as motivações que movem esta agência. Na Teoria da Estruturação, a motivação não é necessariamente conectada à perenidade da ação no que se entende por

---

<sup>76</sup> Consideramos, notadamente quando buscamos compreender as falas dos entrevistados no capítulo quinto, a reflexividade como recontextualização dos conhecimentos e saberes em quotidianos de trabalho. Ver: Caria (2007) a respeito da crítica científica da razão (social e cognitiva) no estudo de Bourdieu.

monitoração reflexiva ou racionalização. Diz respeito, antes, ao potencial do agente para a execução desta ação porque seus motivos influenciam, por consequência, tais ações (por isso, também, que a noção de consciência prática é cara à Teoria da Estruturação).

Como esboçamos, a Teoria da Estruturação avança em muito no que tanto preocupava Parsons ou Mead nos quadros da sociologia geral na antiga dicotomia agência  $x$  estrutura ao perceber os processos mais complexos dessas abordagens. Isso perspectiva-nos a trabalhar no plano da profissionalização institucional das ONGs porque passamos a ter um foco na instituição sem tratar como um plano amorfo seus agentes e, principalmente, sem dicotomizar tais esferas, ainda que didaticamente nos seja tentadora tal dicotomia. As reflexões deste quadro teórico giddenesiano, aqui repensado e problematizado após uma “estrutura” teórica parsoniana anterior, nos dá base para quebrar os impérios de agência e estrutura e assumirmos neste trabalho que o agente tem protagonismo justamente porque, como parafraseamos Giddens, sua definição é relacionada ao que ele pode realizar, suas competências, sejam estas aos níveis materializáveis, como o empreendimento em um projeto de financiamento da organização, ou aos níveis ideológicos, como a reflexão dos processos de missão da entidade. Reforçando, a capacidade de realização de algo é típica ao agente giddenesiano, e não sua mera intenção.

Ao pensarmos no universo do terceiro setor considerando esses processos<sup>77</sup>, o que nos levou a considerar, por exemplo, a análise sociológica das profissões como vista no tópico anterior, contamos com um problema metodológico que se apresenta de partida nas incompletudes do próprio terceiro setor: a imagem do “ongueiro”. Afinal, quem é o agente dessas organizações e o que lhe oferece um reconhecimento do que faz? Um dos caminhos seria o pertencimento a determinados grupos profissionais, no que o indivíduo vê-se como professor, por exemplo, que trabalha na organização X. Mas isso ainda diz pouco, não somente pelo caráter de trabalho tendencialmente polivalente dos que nas ONGs trabalham (visto em extensão no campo de análise), mas também porque o próprio fato de fazer parte a uma instituição do terceiro setor já traz consigo elementos de pertencimento que são imbricados no cotidiano de suas ações. Por exemplo, um gestor empregado pelo Estado não tende a reconhecer em suas ações o mesmo que reconhece um gestor de uma ONG, ainda que, *lato sensu*, os dois estejam a prover melhorias sociais (e esse reconhecimento dá vazão a ações, as motivações de que fala Giddens).

---

<sup>77</sup> Sobre empiria em tais processos: MARQUES, Ana Paula; CARIA, Telmo. **Educação, trabalho e culturas profissionais: contributos teórico-metodológicos**. Universidade do Minho, 2006.

A tese de doutoramento de Leilah Landim (1993) possui um título intrigantemente interessante a marcar esses hiatos: “A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome”. Profissão sem nome, pois, os grupos profissionais a que podem pertencer os agentes não dão conta da totalidade dos serviços desenvolvidos nas entidades. Logo, aqui fazemos uma ponte com o tópico anterior, não a desconstruir a perspectiva de grupos profissionais existentes nesses espaços, mas a completar que a figura da agência, nomeadamente ao campo peculiar das organizações, tem força substancial na “invenção das ONGs”. Perspectivando a conexão entre estes dois veios, Landim tece acerca da história da produção de uma categoria social, “(...) uma história que pressupõe a reconstrução de trajetórias de determinados grupos ou agentes saídos fundamentalmente de setores variados das classes médias e que se encontram na criação tanto de organizações, como de uma ocupação profissional *sui generis*”. (LANDIM, 1993, p 5).

É patente que a representação e do que dela consegue aos agentes das ONGs, sensivelmente ao caso brasileiro, vem apresentando mudanças desde a década de 1990. Entrementes, se pensamos em como essas organizações tiveram as composições de seus quadros desde a década de 1980, temos a formação de grupos por agentes diferenciados que cruzaram-se em determinadas conjunturas que, depois, findaram das ONGs fazendo ofício ou profissão. Por esses motivos que, não raro, encontramos disparidades nas origens destes agentes porque estas conjunturas passam não somente em níveis globais, de localização das ONGs na sociedade como um todo mas, também, são localizadas aos desenvolvimentos das ramificações múltiplas de heterogeneidade do terceiro setor. Estas especificidades, contudo, não nos cegam a ver os pontos de compartilhamento destes processos individuais, sob a formação de *ethos* abastecidos por valores ligados a “trabalho, dedicação, esforço” (*Ibid*, p. 122-123). No início deste processo em que emergiam perfis de agência paralelamente ao processo de profissionalização institucional (elementos notadamente imbricados), existiu a forte marca de pertencimento a categorias desligadas do consumismo, por exemplo, a dar ênfase a ideologias que tentavam desligar-se das classes burguesas, no que compunha elementos políticos de interessante análise ao surgimento do próprio Setor tal qual o percebemos hoje.

Ainda na década de 1990, Landim encontra orientações destes agentes muito em voga mesmo após as transformações no universo das entidades no que se refere à profissionalização institucional. Um de seus informantes diz: “Eu era, como outros, um ser anfíbio”, no que expressa suas condições de dupla pertença, duplo trânsito. (*Ibid*, p. 123). Lógica semelhante de pertença encontramos em nossas entrevistas mais recentes: “Você fazer de tudo”

(Entrevista Jacqueline, ONG 01, 2012), o que nos leva à atenção da generalização da “dupla vida”, de trabalhos executados nas “brechas de tempo” com duplas, triplas e/ou quádruplas jornadas de trabalho e papéis. Entretanto, como salienta Landim, este ritmo não é exclusivo aos agentes de terceiro setor, afinal, como explicar a dupla vida levada por religiosos? Mais uma vez, o que parece fomentar tais ações são processos ideológicos ligados às missões das instituições ao que seus agentes percebem como um elo entre eles e o que fazem por estas organizações. Se o atual fluxo de profissionalização institucional tencionou mudanças nas lógicas de trabalho, todavia, não foi capaz de estabelecer barreiras a essas práticas (igualmente nítidas à precarização do trabalho) ao longo das mudanças no Setor. Por outros ensejos derivados das demandas por profissionalização institucional encontramos, inclusive, uma tendência à exacerbação destes dilemas, nítidos às questões do voluntariado como discutiremos a seguir (do voluntário que não pode comprometer-se integralmente à Instituição por falta de meios materiais à sua subsistência).

O agente contracena num palco de duplo pertencimento, em que sua condição salta como mais problemática do que supõe a lógica anfíbia: “tensa e que frequentemente aponta para uma posição de marginalidade, ou uma posição dominada, em cada um, ou em um desses campos. Posições caracterizadas por um `de dentro/de fora`”. (*Ibid*, p. 124). Na investigação que Landim faz dos agentes, encontra termos frequentes como “inadaptação; isolamento; marginalização; insatisfação” (*Ibid*). Embora em outra dimensão, notadamente porque nosso foco em campo era posto às lentes da profissionalização, também pudemos aferir uma vaga significativa de aspectos, digamos, “pessimistas”, não somente com relação ao trabalho que desenvolviam estes agentes (sobretudo porque estavam sempre bem dispostos a mostrar o sentido de suas lutas pessoais para resultados institucionais), mas, e principalmente, sobre os rumos que as instituições teriam face os problemas que enfrentavam (daremos vez a esse “sentimento coletivo” no capítulo quinto). Consoante a essas motivações, há também fundamentações pessoais envolvidas nas ações, como a de redefinição de carreiras, perspectivas profissionais futuras para dentro ou fora do terceiro setor o que, como salienta Landim, não resolvem as questões de “dupla pertença” vividas por estes indivíduos (*Ibid*, p. 125). Atualmente podemos entender que estas questões de “dupla pertença” não resolvem-se apenas pelas perspectivas dos agentes, como alerta Giddens, contudo, o trabalho de Landim demonstra um achado de campo que já pudemos rever:

(...) espaços em que as identidades dadas pela profissão ou pela escolaridade tenderão a se apagar, num recrutamento em que as competências sociais explicitadas serão determinadas “aptidões

personais”, aquilo que se “é”, e não o que “se sabe”. Mesmo em profissões em que a especialidade e o diploma – o reconhecimento oficial – são fundamentais para a própria execução do “trabalho popular”, como é o caso da advocacia, faz-se questão de ressaltar os contornos particulares assumidos pelo ofício, nesses meios: “o trabalho do advogado, junto ao trabalho de base, era... se estava tentando, ainda tentando ver como era esse trabalho político, quando comecei. Não era uma coisa apenas forense, era... essa é uma discussão, até hoje unia coisa um pouco difícil de se delimitar o que difere um advogado de movimento popular de um advogado comum ...”, como afirma um desses profissionais, diretor de “ONG” dedicada à “assessoria jurídica”. (*Ibid*, p. 126) (grifos da autora)

Coloquemo-nos como “advogados do diabo” a fazer uma defesa destas intenções, também profissionais (em níveis de formação, diplomas, currículos), para podermos ampliar a visão do que supomos ser uma diferença não somente temporal entre nosso campo e o de Landim (“não somente” porque existem elementos outros que entram em cena como o tipo de ONGs pesquisado, as referências de profissionalização institucionais conjunturais, as missões propostas sob um determinado contexto ideológico etc). Evidente que no trabalho diário portar ou não titulações formais, diplomas, não explica por si só o desempenho de funções, estando as competências dos atores (podendo estes ser numerosos ou não, pois tampouco é a quantidade de profissionais diplomados que determina a profissionalização associativa) para além de seus papéis, o que não significa que nos atuais quadros de exigência de profissionalização estes não protagonizem modelos motivacionais, a ver pela importância dada aos interesses profissionais particulares:

Eu acho que acaba por se notar uma pessoa que está aqui só pra fazer currículo. E que não obtém tanta satisfação naquilo que faz, do que uma pessoa que tá aqui por outros motivos, mas tá cá à espera de obter um certificado. Não vou negar que mesmo eu nunca tenha pensado nisso mas, se tiver aqui só a pensar nisso (...)” (Entrevista Ana, ONG3. 31 Jan. 2012).

Muitos vêm porque querem fazer o currículo. E porque fazer voluntariado hoje em dia tem muita importância. A ONG3 é uma instituição com muito prestígio aqui em Portugal e ter a ONG3 no currículo é importante. No entanto, se a motivação for só ter currículo, ele não fica muito tempo. Se durante o percurso vierem outras motivações, continuam.” (Entrevista Joana, ONG 03. 30 Jan. 2012).

Como visto, a questão do prestígio que uma instituição pode ter a contribuir para o percurso profissional de um indivíduo é ressaltada ao trabalho, bem como a busca por reconhecimento mediante o mercado de trabalho. Em mais de vinte anos as noções de profissionalização mudaram, no que alteram também a movimentação de seus agentes, dos perfis presentes nas entidades, não mais alicerçadas aos pressupostos ideológicos de outrora. Ganha-se pessoas que tendem a acompanhar lógicas antes reconhecidas como meramente mercadológicas mas também, e aí voltando ao que via-se há vinte anos, leva-se um cenário multifacetado de ações em que “ONG` é mercado de trabalho visível e onde a `anti-profissão` vira uma profissão sem nome” (*Ibid*, p. 127). - Que fazes? - Trabalho numa ONG, que é “você fazer de tudo” (*Op. Cit.*, ONG 01, 2012).

Um trabalho a focar na dimensão da agência para compreender a profissionalização das organizações é o de Raquel Rego, no qual a autora sustenta que as trajetórias dos agentes portugueses, nomeadamente os dirigentes associativos, cruzam-se com a evolução das associações. A responder uma pré-suposição nossa de campo, a autora defende que o envolvimento destes dirigentes é heterogêneo, ao mesmo tempo em que varia de acordo com a fase de profissionalização da associação. Sua tese demonstra a alta relação existente entre o envolvimento dos dirigentes e a profissionalização associativa. (REGO, 2008).

No Brasil, como vimos no primeiro capítulo, 1,7 milhões de pessoas são formalmente empregadas no terceiro setor (IBGE, 2008). Número expressivo, sobretudo, ao supormos que muitos agentes dedicam-se a essas associações sem entrarem nas estatísticas por trabalharem sem contratos e/ou mesmo pelos anos decorridos desde a coleta dos dados do IBGE (considerando que nas pesquisas anteriores este número apresentava curvas tendenciais de crescimento). Setor dinâmico, fez-nos pensar em agência e estrutura e na tentativa de compreensão articulada entre estas esferas, ao exemplo da Teoria da Estruturação, que ajuda-nos a justificar os apoios metodológicos de onde partimos, desde a pergunta de partida do trabalho, focada na estrutura institucional, até os caminhos de como respondê-la, via os agentes que compõem as instituições. Reforçamos igualmente que não compõe objetivo destas páginas dizer “quem é o agente” das organizações, o que demandaria um estudo aprofundado e com outras ferramentas teórico-metodológicas voltadas à investigação da agência. O que buscamos aqui foi perceber como este agente contribui para o entendimento da lógica institucional que estudamos.

### 3.3. O VOLUNTARIADO E A PROFISSIONALIZAÇÃO

#### 3.3.1. O Trabalho Voluntário como Chave Analítica

À continuação do tópico anterior em que falávamos sobre as lógicas de agência e estrutura no cotidiano das organizações, dissertamos agora sobre o voluntariado desempenhado por estes agentes. Tema amplo, poderia ser analisado à profundidade em sua relação com a profissionalização institucional, todavia, o consideraremos nestas páginas apenas a alguns pontos que interceptam este tipo de trabalho aos objetivos já apresentados que guiam a presente tese.

A estrutura clerical no Brasil foi a chave de entrada para o voluntariado que conhecemos hoje no País em que irmandades, ordens religiosas e confrarias dedicavam-se à abertura de hospitais, orfanatos e demais instituições beneficentes apoiadas num veio de caridade cristã (LANDIM, 1993). No século XX, todavia, presencia-se uma diversificação das formas associativas e, nomeadamente nas últimas décadas, pós- redemocratização, notam-se ingredientes adicionados às práticas tradicionais como os debates sobre participação e responsabilidade, a conferir uma transformação da ação voluntária que passava a se preocupar não apenas com os efeitos dos problemas sociais, mas igualmente, com suas causas. (LIMA, 2004, p. 12).

Lima mostra-nos um *survey* realizado em 1998 pelo ISER (Instituto de Estudos da Religião) e pelo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa) em que os resultados apontam que 50% da população fazem doações em dinheiro ou em bens para entidades sendo que, 21%, doam dinheiro e, 29%, bens (por exemplo, alimentos). Dessa amostra, mais de 22% doam “tempo” através de algum tipo de trabalho voluntário para organizações ou para pessoas que não estejam ligadas a instituições formalizadas e que tampouco sejam parte de seus círculos próximos de relações (destes, 16% fazem voluntariado em instituições). (*Ibid*, p. 14). Salientamos que essa pesquisa foi realizada em cidades com mais de 10 mil habitantes e fez parte da investigação sobre trabalho voluntário coordenada por Landim (ISER/IBOPE *apud* LIMA, 2004). Outrossim, ainda que este tema, como bem coloca Lima, seja antigo na população brasileira, os dados para sua análise são, geralmente, parcos ou inexistentes. Se sobre o associativismo civil brasileiro do século XX, como vimos no capítulo primeiro, temos pesquisas desenvolvidas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2004; 2008), sobre o trabalho voluntário não possuímos informações mais específicas. Outra fonte de dados possíveis, a ABONG (Associação Brasileira de ONGs), restringe-nos ao universo de

suas associadas, limites que já ponderamos anteriormente, e, por outro lado, a Receita Federal, todavia, também não possui dados particularmente voltados ao voluntariado, ainda que seja o órgão responsável pela declaração de isenção fiscal das associações no País. Por tais motivos, os dados apresentados no *survey* realizado pelo ISER/IBOPE são as únicas pistas quantitativas com que contamos por hora, ainda que não sejam de estudo longitudinal a comparar diferentes épocas de possíveis tendências do voluntariado no Brasil (LANDIM; SCALON *apud* LIMA, 2000). No entanto, pela análise conjunta destes dados com as pesquisas sobre as associações, do IBGE, presume-se um aumento numérico no voluntariado haja vista que, na década de 1990, por exemplo, houve um crescimento expressivo do número de empregos criados nas ONGs, igualmente associado ao aumento da quantidade de organizações: “(...) relativo crescimento desse setor, o que nos leva a inferir que, paralelamente a esse crescimento, provavelmente houve, também, uma expansão do voluntariado nesse universo” (LANDIM; BERES *apud* LIMA, 2004).

A considerar tal cenário, uma crítica incisiva ao voluntariado pode ser verificada pelo trabalho: “O voluntariado faz bem ao próprio voluntário” (BUCCI, 2005). Embora sob enunciado substancialmente lógico às questões transversais a este tipo de trabalho, designadamente confirmadas em nosso campo quando todos (nota-se: todos) os entrevistados dizem ser o trabalho voluntário uma via de duplo acesso, em que ambas as partes beneficiam-se das práticas, buscamos perceber que dimensões analíticas ligam estas duas esferas.

“O bem almejado pelo trabalho voluntário, portanto, seria o deleite daquele que a isso se dedica” (*Ibid*, p. 180). O autor advoga que o trabalho voluntário funciona numa dimensão profilática à mentalidade das elites, a “varrer” a indiferença que a sociedade cultivou diante dos mecanismos, causas e efeitos da exclusão social. Argumenta que os pobres e excluídos necessitam de apoio material, de médicos, professores etc, ao mesmo tempo em que os “ricos e poderosos” precisam de ajuda existencial, de “reeducação do espírito e do caráter” e que por isso existem os voluntários e, sendo necessários à manutenção destas partes, quanto mais voluntariado, melhor. (*Ibid*, p. 180-181). Nesse sentido, entende que a responsabilidade social virou marketing, o que alega não ser um “problema em si”, mas, um “problema fora de si”, que vem de fora pra dentro, do mercado para as relações humanas a corroborar numa cena de solidariedade exibicionista. Nesta última, a solidariedade não precisaria ser sentida, tampouco vivenciada, porém, vista, ostentada. Solidariedade na perspectiva de Bucci é, pois, um investimento em que as marcas de Mercado que as utilizam ganham força numa imagem para o consumo, a expandir um fetiche em torno desta solidariedade. “O fetiche é quem costura o nexo entre a prática do trabalho voluntário e o gozo (quase sempre oculto, de ordem

inconsciente) que essa prática proporciona ao voluntário (...) Doar é uma forma de comprar o gozo” (*Ibid*, p. 181-186).

Ao mesmo tempo em que não podemos negar a existência destas lógicas instrumentais mercadológicas, percebemos que não é prudente uma mera redução de aspectos instrumentais e utilitários a aspectos mercadológicos, mesmo porque até quando diferentes racionalidades não são capazes de gerar unidades de ação? Aqui, podemos chamar à atenção de aspectos híbridos presentes no voluntariado e no terceiro setor em geral, quando nem tudo é somente substancialidade ou instrumentalidade (tampouco mercantilização). O argumento de Bucci nos impede de considerar, por exemplo, as sociedades em que o voluntariado é extremamente forte, a exemplo da canadense, de país desenvolvido. Igualmente, o autor parece-nos fazer uma espécie de “condenação”, ou um julgamento moral inacabado, sobre as elites que considera ser as principais mentoras das práticas voluntárias, no que estas teriam, necessariamente, problemas existenciais ou algo que o valha, desconsiderando a heterogeneidade, também, dos grupos elitistas e, o que parece mais grave, julgando serem estes estratos os responsáveis pelo voluntariado (nosso campo que contou, como veremos adiante, com quatro entidades completamente distintas, não apresentou esse perfil de voluntariado elitista a sustentar as práticas das organizações, ainda quando pressionadas a modelos “mercadológicos” de trabalho).

Embora considere ser o trabalho voluntário uma atividade formadora didática, Bucci insiste na lógica da responsabilidade social como quebra das relações humanas, no entanto, lembramos que o mercado também é construtor de relações humanas, independentemente da forma como ocorram estas relações, ao mesmo tempo em que quando salienta os ganhos de mercado pela visibilidade, finda por tirar a complexidade em que ocorrem tais relações. Adiantamos que as preocupações que apresenta sobre o fetiche que encobre o voluntariado e a expansão da lógica consumista desta então “mercadoria” não são, de fato, alheias ao voluntariado, mas tampouco são exclusivas a ele por percebermo-lo como uma dimensão social complexa, inserida em eixos analíticos sociais múltiplos que nos levam a pensar na condição humana por uma perspectiva de macro análise, como parece propor Bucci.

“Minha crítica não quer ter razão. Quer apenas estimular que se fale sobre o que se esconde (...) encontrar na solidariedade abertura para um compromisso mais radical (...) Essa crítica que eu escrevi, escrevi voluntariamente” (*Ibid*, p. 187). E por que apresentamos este texto crítico de Bucci? Crítico negativista? Apresentamo-lo porque é um argumento que passa pelos principais pontos transversais ao voluntariado, altamente sujeito a tais críticas que não as negamos por completo, mas buscamos entender em seus aspectos mais complexos. Se o

voluntariado for reduzido a uma ação em que ganha o pobre, ganha o rico, ganha o país mas que tais ganhos ficam circunscritos aos problemas apontados, teríamos sua grande contradição e, de fato, ela existe. O ganho das partes envolvidas com o voluntariado é pressuposto, é óbvio, todavia, este óbvio não constitui um problema a ser investigado, mas o que dele vem, sim. Tentemos perceber essas contradições do voluntariado nas ONGs a partir da análise sobre a profissionalização das organizações.

A ideia do trabalho voluntário (que também pode ser profissional), viabilizou a emergência das ONGs e não é uma página virada em suas histórias. Outrossim, surge um hibridismo nessas instituições, afinal, como pode um voluntário atender às exigências técnicas presentes atualmente nas ONGs se ele não é um profissional assalariado ou meramente um prestador de serviços? O que existe na lógica do voluntariado que o sustenta? Conforme afirma Lima:

Entendemos também que a relevância deste tema está na possibilidade de compreender o voluntariado como uma ação híbrida onde se percebe a presença de uma pluralidade de lógicas não redutíveis aos determinantes utilitários, ultrapassando, portanto, uma visão economicista e reducionista que supõe o ser humano como um ser essencialmente egoísta, agindo em função de seus próprios interesses. (LIMA, 2004, p. 17).

Faz-se presente a necessidade de ponderar essas interações humanas para além dos cálculos e do mero utilitarismo, algo que muitas vezes torna-se inviável porque a profissionalização tende a desconsiderar tais vínculos, uma vez que também é regada pelo tecnicismo e por uma série de exigências. Podemos dizer que existe um modelo híbrido presente nas ONGs que faz com que as organizações tentem balizar o tecnicismo junto aos valores humanitários e ligados à benevolência. O trabalho voluntário atualmente tem se deparado com dois tipos de compromisso: o significativo e o utilitário. Não obstante, como dosar as medidas de um e de outro no dia-a-dia nas instituições? Com o novo fluxo de profissionalização o compromisso significativo tende a ficar cada vez mais preterido. Entretanto, não estamos a dizer que o trabalho técnico não pode ser benévolo às instituições, mesmo porque se afirmássemos isso, concluiríamos, paralelamente, que a profissionalização das ONGs é algo desvirtuoso para o terceiro setor. Do que estamos a falar são de práticas utilitárias e não-utilitárias dentro de organizações consideradas “profissionalizadas”, o que não nos leva a reduzir profissionalização a utilitarismo, mesmo porque, existem organizações “profissionalizadas” sem nenhum tipo de trabalho voluntário, bem como seu inverso. Isto é,

consideramos desde já que embora voluntariado e profissionalização sejam aspectos coexistentes no universo do terceiro setor, um não depende exclusivamente do outro, entrando outras dimensões particulares aos casos a possivelmente explicar as formas e razões do voluntariado a determinados tipos de entidades no que concerne à profissionalização institucional como desenhada ao longo deste capítulo.

Se no passado recente as organizações tinham como principais dificuldades sobreviverem num cenário político hostil e conquistarem o reconhecimento público, nos anos 90, a legitimidade do setor parece derivar da sua capacidade em agir de forma eficaz na prestação dos serviços (Falconer, 1999). As recentes organizações situam-se no contexto mais complexo em virtude do aumento da demanda por seus serviços, uma busca de resultados e uma crescente disputa por recursos tanto materiais quanto humanos entre elas, sendo assim, demandam eficiência e profissionalização para competir com entidades congêneres (Fontes, 2002). (FALCONER; FONTES *apud* LIMA, 2004, p. 50).

Lima mostra como o voluntariado contribui para a formação de uma esfera que se afasta de lógicas sistêmicas instrumentais (mercantil/estatal). Para ela, ainda que as organizações aproximem-se de sociabilidades secundárias, o voluntariado cria mecanismos que abrem espaço para a criação de uma esfera pública a priorizar as relações intrapessoais e a oferecer um tratamento humanizado aos recebedores da ação, no caso de seu estudo, pacientes em tratamento de câncer/cancro. Advoga também, sob um marco teórico apoiado na Teoria da Dádiva<sup>78</sup>, que a ação voluntária é movida por lógicas diversas e que sua mera instrumentalização seria a perda de seu sentido (*Ibid*, p. 10). A tese de Vilma vai de encontro à lógica mais restrita do voluntariado, apontada por Bucci, ao passo que concebe a ação voluntária como mais complexa do que sua aparente utilidade porque envolve uma multiplicidade de lógicas certa vez que se assenta no princípio de reciprocidade. O indivíduo, nesse sentido, parte a construir vínculos saindo de si ao encontro do outro e move-se, também, por interesses pessoais de participação cidadã, busca de resultados sociais e interesses pessoais variados. (*Ibid*, p. 16).

A complexidade do voluntariado na instituição não se limita ao plano das sociabilidades primárias, pois penetra no campo das sociabilidades secundárias (Caillé, 2002). Ao mesmo tempo que a instituição abre

---

<sup>78</sup> A Dádiva do “dar, receber, retribuir” de Marcel Mauss é aqui vista como uma teoria multidimensional da ação que permite pensar suas contradição como algo constitutivo da própria prática dos atores sociais para entender a complexidade da ação voluntária.

espaço para as socialidades secundárias, estas são influenciadas pelas socialidades primárias, tornando a relação entre os envolvidos muito próxima. Percebemos que, os funcionários, sem abrir mão da eficácia técnica e do desejo de ganhar seu salário, além de buscarem constantemente não se envolverem muito com o paciente, tendem a personalizar a relação com este, participam dos eventos fora dos seus horários de trabalho e se auto definem como `profissionais voluntários`, ou seja, trabalham também `por amor a causa, respeitando tanto as crianças como as mães, sem preconceitos e sem pensar apenas no salário` (Indagados se eles não consideravam exploração trabalhar além do seu expediente, responderam que o fato de fazerem algo que os faz sentirem-se bem, de alguma forma são recompensados, de modo que acabam não vendo essa relação entre trabalho e exploração. É evidente que alguns funcionários não se envolvem com o paciente, como também, alguns voluntários). (*Ibid*, p. 127).

A lembrar que instituições filantrópicas não são sinônimas de instituições voluntárias (estas não estão, necessariamente, contidas naquelas), consideramos que há uma percepção do voluntariado, em certa medida, romantizada. Numa mesma organização, por exemplo, nem todos compartilham da mesma forma a missão institucional, o que nos impede a generalizações como “este tipo de instituição tem, necessariamente, este tipo de percepção dos voluntários com relação ao trabalho que desenvolvem”. Todavia, existem regulamentos e uma óptica que tendencia a considerá-los, haja vista a Lei do Voluntariado (Lei nº 9.608, de 1998, Brasil). Tais aspectos têm aberto espaço para uma nova lógica do voluntariado, como ressalta Lima (*Ibid*, p. 53-54), com aproximações a modelos racionais de mercado ainda que balizados no hibridismo que sustenta seu argumento. Veremos nos tópicos a seguir alguns elementos relevantes à cena do trabalho voluntário nesta perspectiva de possíveis contradições do voluntariado no terceiro setor.

### **3.3.2. Prestação de Serviços Solidários e Plasticidade do Voluntariado**

Dizer sobre o voluntariado é dizer sobre uma maneira de prestar serviços que tem flexibilidades e conteúdos diversos de acordo com o tipo de tarefa desenvolvida e com as condições de trabalho dos agentes. De acordo com o IBGE (2008), existe uma média de 5,1 pessoas assalariadas por ONG (Fasfil) no Brasil, número esse que varia em função da região analisada (sul e sudeste contam com mais assalariados, em média), com as áreas de atuação

das entidades (as que prestam serviços de assistência social têm uma média nacional de 6,4 assalariados por organização, por exemplo).

Dadas as características dos serviços assistenciais, o atendimento a um número reduzido de beneficiários tende a ser mais adequado e mais freqüente, requerendo, assim, um número menor de pessoas ocupadas. Em segundo lugar, *tais instituições contam com uma participação significativa de colaboradores voluntários*. Os dados da pesquisa anteriormente mencionada, PEAS, sobre as entidades de assistência social, apontam que *mais da metade (53,4%) das pessoas que trabalham nas entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos são colaboradores voluntários* / Segundo a Pesquisa das Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos - PEAS 2006, apenas 32,1% dos colaboradores são funcionários das entidades. Além dos voluntários, 7,2% são cedidos de outras instituições, 4,4% são prestadores de serviços e 2,8% estagiários (IBGE, 2008, p. 38) (grifos nossos).

Estão os assalariados concentrados em determinadas condições, como assinalamos, a ver que 79,5% das instituições não contam com, sequer, um emprego formalizado. (*Ibid*, p. 38). O trabalho voluntário é então um dos principais responsáveis pela existência dessas organizações, especialmente porque grande parte das diretorias, sobretudo quando estamos a falar de organizações que não possuem o título de OSCIP (quando têm-se a possibilidade de remuneração à diretoria da entidade), conta com uma diretoria categorizada como voluntária. Outra informação relevante é que no Brasil predomina uma nuvem de pequenas instituições: mais de 90% delas não chega a ter 5 assalariados, todavia, 0,9% das entidades concentra cerca de mais de 100 empregados por organização (mais de um milhão de indivíduos empregados).

Desse pequeno grupo de 2.932 entidades com mais de 100 pessoas ocupadas assalariadas, a maioria absoluta (76,3%) está localizada nas Regiões Sudeste e Sul do País e 8,6% delas foram criadas antes da década de 1980. Isso significa que as maiores são, em sua maioria, as mais antigas (...) Confirma essa tendência o fato de 90,2% das entidades criadas entre 2001 e 2004 não possuírem nenhum empregado formalizado, o que também se verifica em 96,1% daquelas criadas, em 2005. Mesmo entre as entidades criadas na década de 1990, período do *boom* das organizações sem fins lucrativos, 85,6% delas não contam com profissionais assalariados para desempenhar as suas atribuições. (*Ibid*, p. 39)

Adiciona-se a essas informações que a média salarial dos trabalhadores do terceiro setor era de 3,8 salários mínimos nacionais em 2005. Dados dispersos, não nos podem responder sobre o que entende-se, necessariamente, por trabalho voluntário, tampouco sobre a precarização deste tipo de serviço. Embora a Lei do Voluntariado de 1998, nº 9.608<sup>79</sup>, presuma proteções ao voluntário e à entidade que o recebe e estabeleça os limites da relação a partir de contratos não remunerados de prestações de serviços, nada indica-nos que o tipo de voluntariado no Brasil esteja amparado, necessariamente, por esta burocratização. O serviço existe, sabemos-nos na medida em que vemos o desenrolar dos trabalhos das organizações que paira sobre toda a literatura do terceiro setor atualmente, ancorada em estudos de campo diversos. Entretanto, percebemos como obscuros os pontos de diferenciação entre trabalho voluntário e trabalho informal. Pode o trabalho voluntário ser um trabalho informal? (e precarizado) Sim, e o primeiro indício está nessa pressuposta ausência de regularização trabalhista em muitas situações, notadamente aos casos de pouca burocratização organizacional, associadas a instituições com arquétipos de não complexidade ao que se refere à profissionalização institucional.

Como vimos no tópico anterior, não há estudos quantitativos de grande abrangência consoantes ao voluntariado, o que nos gera uma incógnita sobre as reais lógicas de trabalho nestas organizações. O trabalhador voluntário, embora aparente motor das ONGs, é um elemento abstrato que existe enquanto agente que realiza serviços concretos sob determinadas condições, porém, forma uma força de trabalho flutuante e de complexa identificação/categorização. Ex: um diretor de uma ONG, não assalariado, é um *diretor* ou um *voluntário*? (isso para não falarmos sobre o *profissional* e o *voluntário*, categorias ainda mais difíceis de compreensão quando analisadas a partir da variedade de representações existentes no universo de uma dada entidade). Que motivos levam um agente a ser reconhecido (e reconhecer-se) como uma ou outra coisa, ou as duas? Ao que se refere o *trabalho voluntário*? Embora não possamos, todavia, responder a essas questões pelos objetivos que delimitamos à presente tese, buscaremos problematizar alguns destes quesitos em campo, a ver como passam as relações que dizem respeito ao mundo do voluntariado. O caminho que tentamos formar para isso é a partir da profissionalização institucional, altamente concatenada à percepção do voluntariado não somente porque, como dito, o voluntário é uma mola propulsora de extrema importância para o funcionamento das organizações, mas também porque profissionalização e voluntariado compartilham dimensões analíticas no cotidiano das entidades.

---

<sup>79</sup> Lei que tem em seu escopo a promoção de serviços com objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos etc.

Elisa Reis propõe uma análise da gangorra entre solidariedade e autoridade, especialmente no que diz respeito à lógica de Estado-Nação e que, todavia, toca na centralidade das ONGs mediante estas duas faces. Reis propõe que “a elevação de tais organizações à condição de parceiro ou de alternativa para os mecanismos de autoridade sugere uma nova forma de enquadrar as relações entre Estado e sociedade” (REIS, 2011, p. 92). Ainda que não propositamente aferir se as organizações voluntárias estão ou não a cumprir suas propostas de solidariedade social, salienta como mecanismos de autoridade e de interesse funcionam a “organizar e garantir” a solidariedade. Com o vagar, a solidariedade e a própria sociedade passaram a atuar como algo equivalente a uma dimensão lógica supostamente análoga à autoridade de Estado ou Mercado, ou seja, autoridade de Estado e interesses de Mercado não são suficientemente eficazes na resolução de problemas da organização social (*Ibid*, p. 93).

A sociologia histórica clássica ensinou que a sociedade contemporânea dependia, sobretudo, de dois instrumentos básicos para sua organização: recursos de autoridade e mecanismos de troca baseados em interesse. Em outras palavras, é de costume pensar na sociedade organizada em estruturas de autoridade — sendo o Estado a principal — e em estruturas de troca — sendo o mercado a mais óbvia na sociedade moderna. É comum igualmente pensar nas estruturas de solidariedade como derivadas de interesses materiais ou ideais comuns. (*Ibid*, p. 94).

Sentimentos de nacionalidade e pertencimento subsidiam a consolidação da ideia de Estado-Nação como instrumento de obediência e autoridade. Os indivíduos habituaram-se a pensar no desenvolvimento da sociedade moderna a partir da lógica circunscrita a tal Estado-Nação: “O Estado-nação bem-sucedido deveria ser capaz de transformar a cidadania no principal identificador de uma coletividade ou de uma “sociedade”, ao passo que nações se tornavam sinônimos de sociedades” (*Ibid*, 94-95). Solidariedade, logo, passa a ser não reduzida a uma matéria meramente “natural” de que seria feita a sociabilidade, como presumia a literatura clássica sobre o desenvolvimento dos anos 1950/60. Comunidade e solidariedade como elementos passíveis de racionalização e noções como capital social ou associativismo compõem uma cena recente. Reis, diferentemente do que percebemos dos contributos de Bucci (2005), como mencionamos no tópico anterior, não está preocupada se as hipóteses sobre a ascensão das ações voluntárias via Estado e Mercado são ou não “verdadeiras”, mas chama ao foco que “as soluções convencionais às quais a sociedade moderna havia se acostumado para o provimento de bens sociais passaram a ser

questionadas”. Reis toma as ONGs como uma espécie de *proxy* da sociedade civil, em que o Estado não deixa de ser importante, mas que tem o papel de sua autoridade mudado, ao exemplo de que autoridades estatais recorrem às organizações como meio de legitimação própria. “O discurso oficial está repleto de exortações à parceria público-privada e de apelos para a solidariedade cívica” (*Ibid*, p. 96-99).

Neste contexto, a autora investigou a relação entre a quantidade de funcionários pagos e o tempo das organizações e constatou que quanto mais antiga, mais tendiam as instituições a terem funcionários pagos<sup>80</sup>, corroborando com as pesquisas que citamos do IBGE. A isso, levanta a dúvida se, como nas burocracias, as ONGs tendem a expandir notadamente o número de funcionários quando envelhecem. Percebe que este ponto deve ser investigado a verificar se a forte presença do voluntariado nas instituições mais recentes é devido a estruturas inovadoras ou apenas à falta de institucionalização de algumas destas instituições (*Ibid*, p. 106). Adicionamos que é preciso notar o tipo de voluntariado desenvolvido para fazer possíveis comparações, seus propósitos, a ver, à guisa de exemplo, se as novas instituições estão ou não amparadas por títulos como os de OSCIP, que lhes conferem a possibilidade de diretorias pagas e não apenas voluntárias. Neste *hall* de incógnitas:

Não sabemos, por exemplo, como podemos tornar as ONGs mais responsáveis e mais ágeis. Também não sabemos se elas realmente aumentam a participação social ou se são sinal de novas formas de poder monopolista. Por definição, essas organizações não são representativas, mas, à medida que assumem papéis e funções, podem vir a adquirir poderes e privilégios. Será que as ONGs oferecem uma distribuição mais eficiente e menos corrupta dos serviços sociais do que as burocracias governamentais? Enquanto as agências internacionais, hoje, trabalham com essa hipótese, não temos evidências claras sobre isso realmente ser uma característica lógica das ONGs (*Ibid*, p.110).

Mais do que ser ou não uma característica da dialética das ONGs, importa-nos focar que falamos sobre o posicionamento destas instituições na sociedade atualmente e de como articulam o voluntariado diante de determinadas condições: “sociedade pluralista e coesa; uma comunidade disposta a mobilizar-se contra a exclusão que está na raiz da violência e da

---

<sup>80</sup> Ao que expõe Reis, sua pesquisa não responde que ter funcionários pagos é não ter voluntários. Embora importante, as informações carecem de certo cuidado na leitura porque a existência de um dado não significa a ausência de outro. É possível que, por exemplo, as ONGs grandes tenham muitos funcionários pagos e muitos voluntários, simultaneamente, ao que não podemos dizer apenas por estas informações as percepções e formas de lidar com o voluntariado por estas entidades.

intolerância, traços nefastos de uma sociedade que promove espasmos de crescimento, sem um horizonte promissor (...)” (MARCOVITCH, 1997, p.121). Marcovitch, por exemplo, preocupa-se com o crescimento econômico desestabilizador que induz a tensões nestas lógicas que encobrem as ONGs e o voluntariado. Ao mesmo tempo em que cresce o número de iniciativas de combate à pobreza, cresce a complexidade da compreensão dos processos de empobrecimento (*Ibid*, p. 121-123). Isso tudo, que toca ao que dissertamos até então sobre a moldura mais atual do terceiro setor, e de um terceiro setor profissionalizado, é um cenário de contradições em que o voluntariado também se enquadra. Nota-se o aumento da exigência de um voluntariado qualificado que detenha jurisdição sobre o trabalho a ser executado na ONG. O voluntariado, assim como os demais tipos de trabalho passa, logo, a cumprir exigências de profissionalização destas entidades (grosso modo, haja vista que não podemos dizer sobre o que pretende o “voluntariado” certa vez que ele, nos termos desta investigação, é uma lógica de ação transversal à lógica do terceiro setor, no que o faz pertencer a um modelo heterogêneo de possibilidades de ações, motivações etc).

Um levantamento feito pela Kanitz & Associados revela que, em 1999, existia 59.899 profissionais em atuação e 2864 vagas abertas no Terceiro Setor. Levantamento feito pelo GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas mostra que 53% dos colaboradores das organizações possuem ensino superior completo ou incompleto e 67% das entidades utilizam serviços de consultoria quando necessitam de mão-de-obra especializada que não faz parte de seu quadro de funcionários. (Caderno de Empregos, 16/12/01 *apud* LOPES, 2012, p. 2).

Entre estes profissionais estão médicos, engenheiros, ambientalistas etc. Interessante lembrar que o profissionalismo é aqui interpretado como um fenômeno individual, e não organizacional. Como disserta Svensson: “The concept of professionalism was not directly linked to confidence or trust, but only indirectly through concepts such as ethics and responsibility”. (SVENSSON, 2006). Procura o autor analisar a relação entre profissionalismo, confiança<sup>81</sup> e competência, a estabelecer um novo profissionalismo, pós-burocrático organizacional. Escreve ele sobre o controle da atual performance de trabalho, a demonstrar como as noções mais atuais de profissionalismo estão fortemente associadas à

---

<sup>81</sup> As a systemic property sometimes called social capital, it is based on norms of confidence and networks between members in the system, which is supposed to ameliorate social relations and reduce complexity, risks and insecurity (Luhmann, 1979; Coleman, 1990; Putnam, 1993; Lin, 2001). (SVENSSON, 2006).

confiança e que muito embora ele demonstre a importância de fatores como o capital social, estas noções são ancoradas em competências, sobretudo, individuais.

Quais seriam, então, as motivações a este tipo de trabalho voluntário? Os motivos são variados, não poderíamos simplificar a conjuntura a apenas uma dimensão. Os aspectos mais gerais que levam-nos a refletir sobre tais motivações podem ser erguidos por racionalidades instrumentais e/ou substantivas, ou seja, movidos por caracterizações espontâneas, desinteressadas etc, ao mesmo tempo em que podem ser centrados no interesse utilitário, como já tivemos ocasião de mencionar.

Por um lado, sentimentos como "fraternidade", "amor ao próximo", "solidariedade", "espontaneidade" e "necessidade de ajudar", são colocados como alavancas que mobilizam as pessoas a ingressarem numa atividade voluntária. Por outro, a efetivação desses impulsos solidários em ações práticas ocorre em função dessa ação ser vista como um meio possível de proporcionar o alcance dos objetivos de quem a realiza. (LIMA, 2004, p. 100).

Ao mesmo instante, vontade em ajudar agrega-se a pressupostos de interesses egoísticos e à necessidade de maximização de resultados, o que, como ressalta Lima, faz possível a justaposição destes comportamentos egoísticos atrelados ao altruísmo involuntário. (*Ibid*, p. 100). A intercessão entre estas duas dimensões pode ser conferida, por exemplo, quando um indivíduo dedica-se ao voluntariado por interesses de edificação pessoal mas que, pelo tipo de trabalho desenvolvido, finda por promover um bem social exterior àqueles interesses individuais. A questão está em como “dividir” estes aspectos. Dividir, estabelecer quando um e outro entram em cena nas motivações pessoais seria, pois, a grande contradição a perder a complexidade do fenômeno, alicerçado, sobretudo, na lógica híbrida destes elementos. Os agentes não são só um ou outro extremo, mas são complexos dependentes de condições estruturais e individuais, a ver de contextos diversos, como o da própria lógica de funcionamento das instituições de que fazem parte.

Numa sociedade individualista que promove a maximização dos interesses pessoais, isso pode soar como uma atividade sacrificante que não proporciona nenhum tipo de utilidade para o agente. Muito embora a explicação utilitarista seja esclarecedora em certos aspectos, não deve ser tomada como a única instância possível de compreensão dos vínculos sociais. (*Ibid*, p. 101).

A explicação mecanicista do agente é, portanto, passível de ser suspensa a dar vez a elementos como generosidade e amizade, dentre outros laços de sociabilidade nitidamente primários e interessantes ao funcionamento da lógica voluntária, que se nutre destes elementos relativamente fortes, ao mesmo tempo que frágeis. Exemplificamos: ao mesmo tempo em que relações primárias e emocionais podem garantir a manutenção das atividades voluntárias diante de contextos conturbados de crises de sustentabilidade institucional, estes laços tornam-se frágeis quando aspectos particularistas entram em jogo como dimensões de dependência, a exemplo do voluntário que só permanece em uma atividade por ter laços emotivos na instituição. Nota-se ainda esta fragilidade quando o voluntário, atenta-nos Lima, age somente por motivações pessoais e finda por desistir da ação, a gerar também um distanciamento do receptor e uma falha na lógica “subjacente” ao voluntariado. Por isso, voltamos, a motivação sustenta-se no hibridismo destas dimensões, principalmente porque é necessário que o voluntário sensibilize-se à missão e a aspectos latentes determinantes nas relações organizacionais. “(...) instrumentalizar essa ação na tentativa de maximizar a sua utilidade, pode provocar um esvaziamento de sentido da ação, por priorizar apenas um momento da mesma” (*Ibid*, p. 105).

Para além do que chamamos à atenção, percebemos também que a motivação dos voluntários pode ser fomentada pelas entidades, no que tende a fazer com que estes agentes executem trabalhos de mais qualidade a mostrar eficiência na medida em que se sentem valorizados no que executam. Lima trabalha com as noções de “motivos pessoais” e “motivos solidários” nas motivações dos voluntários para perceber seu campo na pesquisa que estudou entidades a trabalhar com crianças com câncer/cancro, como já mencionamos. Assim, denota como a maioria de seus entrevistados aponta os dois tipos de motivação como relevantes ao processo de voluntariado. Mais à frente, dissertaremos como passa a visão do voluntariado em nosso campo, entretanto, adiantamos que estes dois aspectos foram também extremamente demarcados nas falas de nossos agentes nas quatro ONGs analisadas em Brasil e Portugal.

Por fim deste breve tópico, pensemos no olhar do receptor da ação, afinal, o voluntariado não é um processo unilinear, em que o voluntário doa seu trabalho numa ação filantrópica sem uma resposta por parte do receptor da ação (seja este o receptor direto da causa social ou um intermediário, como a organização, nomeadamente aos casos de trabalhos voluntários burocráticos, trabalhos de gabinete das instituições). Posto que o trabalho voluntário é circunscrito a bens simbólicos, o voluntário tende a ser visto como aquele que oferta, dá apoio. O voluntariado pode ser uma fonte de fomento para que as relações interpessoais não sejam mediadas meramente por aspectos técnicos e utilitários, a caracterizar

um campo de diferenças entre o terceiro setor e os demais. O voluntário também, quando trabalha diretamente com os recebedores da ação, é veículo de ligação entre estes e a instituição, sobretudo quando goza de relações mais personalizadas. Lembremos que as instituições não possuem sentimentos, elas não “sentem” como os agentes, elas operam. Todavia, o fazem alimentando-se destas justificativas e ferramentas mais latentes proporcionadas pelos indivíduos que dela fazem parte, aqui, especialmente, falamos destes indivíduos voluntários. Como sugerimos, a plasticidade voluntária é então fruto destes elementos híbridos, hibridismo todavia não restrito à lógica voluntária, mas que diz respeito à própria lógica da profissionalização das ONGs.

### **3.3.3. Voluntariado em Roupagem Insólita: Reflexões e Contradições**

Como denotado, as motivações para o desenvolvimento do trabalho voluntário podem ser das mais diversas. Muitas organizações utilizam bancos de voluntariado, isto é, outras entidades que se designam a recrutar pessoas específicas para determinadas atividades e encaminhá-las para as instituições de acordo com os perfis apresentados e com as possibilidades de trabalho nas organizações. Neste recrutamento, as entidades podem sensibilizar os voluntários em potencial através da mídia, por exemplo, a oferecer-lhes workshops ou cursos de capacitação na tentativa de tornar o voluntário um agente multiplicador da causa da ONG. Logo, os bancos de voluntariado operam como um elo entre os cidadãos e as organizações e, bem como muitas agências de cooperação internacional, atuam como entidades trabalhando por entidades, em um serviço adicional a dar conta do atual complexo modelo de terceiro setor. Tudo isso diz respeito à profissionalização das ONGs e, por consequência, do voluntariado, que tem reivindicado a quebra do paradigma de atividade sem compromisso ou meramente cordial/emocional. Este voluntário, inserido nas novas lógicas de profissionalização, tende a envolver-se com questões de formação continuada, com a quebra de uma postura tradicional de que o voluntário só dá e, também, é habilitado a compreender que os ganhos sobre seu trabalho doado podem ter alcance para além dos intramuros das instituições, a formar currículos mais interessantes ao mercado, por exemplo.

Esta visível racionalização do voluntariado que, embora dela falemos e que nos seja interessante aos propósitos da investigação, não é um fenômeno exclusivista e, por ser uma tendência, não finaliza as práticas de voluntariado mais tradicionais (exclusivas de relações

filantrópicas assistencialistas). Ou seja, tem havido uma quebra de paradigmas sobre as interpretações do voluntariado e sendo este um fenômeno que ligamos à profissionalização das ONGs e por sabermos que as tendências de profissionalização não cobrem todo o universo de organizações, não podemos igualmente generalizar tais tendências de quebras desses paradigmas (se assim o fosse, as ONGs “seriam como seriam”, com fortes tendências à profissionalização institucional, sem as contradições de outras faces e não haveria complexidades a refletir, por exemplo, no voluntariado). O cenário de racionalizações de onde opera o voluntariado depara-se com as especificidades do terceiro setor e, por isso, não pode ser confundida como um elemento meramente instrumental de que o voluntário “também recebe”. Por que “receber” dentro de um trabalho voluntário no terceiro setor e não dentro de uma lógica empresarial de segundo setor? A questão parece-nos mais complexa do que em geral se supõe.

A presença de voluntários exige da instituição dinâmicas de trabalho e relações específicas. Quiçá, um dos motivos pelo qual muitas organizações (mesmo quando reconhecem nas entrevistas que realizamos em estudo exploratório que o voluntariado é uma lógica nobre ao desempenho das funções do terceiro setor) não se veem preparadas para tê-la, alegando a não estrutura para lidar com os aspectos e problemas mais elementares passíveis à atividade, a exemplo da presença de voluntários que não cumprem com as obrigações ou que processam juridicamente as instituições após certo tempo de trabalho, ainda que diante de um aparato legal como o contrato de voluntariado. Soma-se que nos arquétipos mais horizontalizados de organizações, os voluntários, assim como todos da instituição, fazem parte do processo decisório da diretoria em alguma medida. Podem eles compor a própria ONG o que, todavia, demanda uma lógica de gestão minimamente estruturada para lidar com os percalços que por ventura podem eclodir de tais relações entre voluntários e não-voluntários.

Ribas, quando perguntado sobre o voluntariado como exercício de cidadania e não como prática meramente assistencialista no terceiro setor, considera que o voluntariado é um fenômeno em fase de reconstrução em que modelos mais tradicionais de filantropia assistencial tendem a ser substituídos por preocupações mais efetivas. (2005, p. 1-2). Percebe o assistencialismo como algo arraigado na cultura brasileira e em suas políticas sociais, o que dificulta o processo de ligação do voluntariado à perspectiva de cidadania emancipatória, compreensão da realidade, empreendedorismo etc. A prática voluntária não pode ser limitada a processos que não agregam competências a ambas as partes, não deve substituir o trabalho profissional e, antes, o trabalho especializado. O voluntariado em países como Estados

Unidos e Canadá, por exemplo, é parte de uma cultura escolar previamente instituída, incluído ao sistema educacional, o que agrega uma visão mais íntima com o fenômeno por parte da sociedade. Estes passos, nomeadamente no Brasil, chegam-nos com reservas que, não à toa, pertencem à política de funções entre os indivíduos, sobretudo quando a segurança social estatal não prevê o cumprimento de itens a garantir o bem-estar social do voluntário que então se depara com os problemas elementares de sustentabilidade pessoal: como ser voluntário se há que sustentar-se? Ademais, o nexos do trabalho voluntário não é nítido para os indivíduos que vivem as facetas dos segundo e terceiro setores, especialmente quando funcionários de empresas privadas são “estimulados” a integrarem programas sociais desenvolvidos pelos institutos das próprias empresas, no que faz com que o voluntariado finde por ser mais uma segunda obrigação do que uma atividade, de fato, voluntária, bem como contribui para se pensar no voluntário como uma peça não apenas associada ao terceiro setor. Igualmente, há exemplos de prestações voluntárias oriundas de grupos de funcionários que foram posteriormente apoiadas pela empresa, a criar espaços de ganhos sociais e aprimorando competências daqueles indivíduos. Em suma, sem querermos voltar aqui diretamente às relações entre segundo e terceiro setores, buscamos demonstrar que não existe um modelo linear de como ocorre o voluntariado, nem de suas consequências ao debate mais geral em que se enquadra a profissionalização das ONGs. As contingências podem ser das mais variadas a legitimar as práticas para determinados grupos.

Como nosso propósito é apenas o de levantar estes tópicos mais gerais do voluntariado para podermos lidar com esta dimensão analítica em campo, não elaboramos uma tipificação de voluntários, isto é, um modelo de enquadramento dos possíveis tipos de voluntários existentes no universo das ONGs. Embora este esforço metodológico pudesse nos ser útil, teria sido demasiadamente perigoso se fosse construído a focar nas possíveis categorias apenas voluntárias, sem considerá-las concatenadamente ao quesito da profissionalização institucional. Explicamos: o voluntariado, como vimos, é legitimado tanto por vínculos de sociabilidades primárias quanto secundárias, passa por lógicas racionais mercantis e burocratizadas como, também, por veios eminentemente personalistas. O trabalho do voluntário pode (todavia, não necessariamente) funcionar como elo entre estas esferas dentro das entidades, ou seja, ser o voluntário uma representação híbrida que habita os dois campos e funciona como um ponto de equilíbrio para os imponderáveis da vida real das instituições. Outrossim, o que faz com que associemos essa capacidade/habilidade ao voluntário e não a um possível funcionário da instituição? Por que nele estariam mais fortes estes dois domínios? O que existe na lógica do voluntariado que o distingue de outras formas de

trabalho para além do fato dele não ser remunerado por seus serviços? Estas questões, extremamente amplas, são frutos de por que termos uma diferenciação entre as categorias de voluntário e não-voluntário. Certamente não as responderemos por esta tese, no entanto utilizaremos-nas como guias para localizarmos estes agentes dentro de diferentes quadros de profissionalização, a ver como podemos entender tal processo de profissionalização com voluntários que possuem esta ou aquela representação na organização, bem como no que isto acarreta em termos práticos para as associações.

Tentemos perceber um pouco da dinâmica voluntária pela localização destes agentes em processos não exclusivamente internos às ONGs. “Para o agente do terceiro setor, a escassez de recursos, que está na origem da análise econômica, não pode legitimar a exclusão. O agente do terceiro setor dá novo sentido à democracia” (MARCOVITCH, 1997, p. 127). Novamente, chegamos às motivações e aos interesses sobre o voluntariado não apenas por parte do voluntário e das instituições, mas também de suas implicações a eixos sociais mais amplos. É sabido que jovens em processo de formação escolar/acadêmica ou egressos das universidades buscam no terceiro setor alternativas para aprimorar seus percursos e, por consequência, terem currículos mais interessantes à vida profissional, muitas vezes por iniciar. O acesso ao mercado de trabalho pressupõe uma remuneração decorrente do desempenho das funções mas que pode ser “atrasada” em nome desta busca por qualificação e reconhecimento de competências, porventura, oferecidas pelos serviços voluntários, em que ganha-se formação, experiência, conhecimento de possibilidades variadas de atuação no mercado profissional etc. Também, nota-se que não existe um perfil único de como portam-se estes jovens nas ONGs, igualmente, suas perspectivas são das mais diversas.

A organização da sociedade para que assuma iniciativas de interesse público deve evitar identificá-las como atividades voluntárias não-profissionalizantes. Deve, também, evitar depreciar e caricaturar o setor público ou o setor privado para beneficiar esse tipo de iniciativa. Pelo contrário, é desejável buscar uma harmonia que coloque a eficiência empresarial a serviço de objetivos sociais. Cabe, portanto, promover atividades socialmente úteis, economicamente viáveis e profissionalmente recompensadas de forma explícita e transparente. (*Ibid*, p. 125).

Dentro dessa variedade de perspectivas nas atividades sociais, a formação acadêmica ganha moldes peculiares. Se, por um lado, os voluntários de/em formação acadêmica levam contributos aos seus percursos profissionais, as ONGs também os querem ao trabalho por razões notadamente práticas. De acordo com Santiago e Carvalho (2010), a profissão

acadêmica constitui um grupo profissional específico, detentor de um prestígio social elevado. Para eles, a profissão acadêmica chegou a esse reconhecimento social por três motivos. Primeiro, por sua estreita conexão com a especialização, que gera vínculos com a autonomia profissional. Segundo, porque o Estado promoveria uma espécie de proteção de mercado burocrático ao mundo profissional. E, terceiro, devido ao fato de a este grupo ser salvaguardado o *status* de “profissional orgânico”, competente àquela especialização. Evidentemente, mudanças passaram ao grupo profissional acadêmico, no que ganharam espaço outros grupos, como os de médicos, por exemplo, reivindicando o conhecimento especializado que possuem na legitimação do trabalho. Ainda assim, muitos profissionais acadêmicos buscam preservar valores e normas tradicionais ligadas ao *status* mencionado, contudo, salienta-se que os grupos profissionais não interpretam e respondem às mesmas pressões por reconhecimento de forma linear e/ou homogênea (*Ibid*). Esta conexão ajuda-nos a pensar até que ponto o trabalho voluntário (especialmente porque não existe apenas uma forma de voluntariado) proporciona os benefícios da experiência, capacitação, formação etc. Qual o limite para se “testar” quando o trabalho voluntário desempenhado por um egresso universitário é de fato benéfico à formação de seu percurso profissional ou quando entra no percurso apenas como um elemento a ser valorizado por este esquema representativo de manutenção/busca de *status*? O que faz com que um *currículo vitae*, por exemplo, seja mais valorizado por conter uma dedicação voluntária? Estas perguntas são retóricas, e as são por negação, posto que estes limites são abstrações que caminham por instâncias tradicionalmente racionais, bem como valorativas (no que, também, não poderíamos dizer que estes elementos valorativos não façam parte de uma razão pré-estabelecida e interpretada em determinados meios, como por um possível empregador de um ex-voluntário).

Em França já há um dispositivo de reconhecimento de competências (Validation des Acquis de l'Expérience), desde 2002, que confere ao voluntário um diploma com base em sua experiência benévola quando realizada por mais de três anos. (*Ibid*, p. 159). Ainda que amparado nas certificações, há de se considerar a pressão que sofre o voluntário no processo de profissionalização institucional, notadamente quando se depara com pessoas que exercem as mesmas funções que as suas, mas que têm estatutos diferentes. “Segundo Per Selle, a relação do trabalho amador e profissional é mais complexa do que a relação trabalho pago e não pago” (REGO, 2010, p. 158). Em muitos casos, versa Rego, no processo de profissionalização voluntários antigos são renunciados pelas ONGs por não atenderem às demandas das atuais disposições vistas no começo deste capítulo, por terem uma gestão de trabalho relativamente volátil às novas tendências de profissionalização.

Como contraposição à lógica de fomento ao voluntariado dentro do terceiro setor, também conhecido como o “setor voluntário”, consideramos a possibilidade da existência de muitas organizações voluntárias sem voluntários, como uma pré-disposição de determinados modelos de profissionalização. (SELLE *apud* REGO, [2002] 2010, p. 159). No campo, como veremos adiante, pudemos notar nas quatro ONGs investigadas uma tendência nas falas das entrevistas de que não necessariamente as organizações sejam a favor do trabalho voluntário, embora reconhecendo a importância e a necessidade desta prestação de serviços. Pelo contrário, muito registramos de agentes que gostariam para a ONG mais profissionais contratados, quando se evitaria o ‘voluntariado descomprometido’, noção complementada pela perspectiva do por que um profissional tem o direito de receber pelos contributos que oferece à instituição e outra pessoa, o voluntário, não?

Pelo fio condutor da profissionalização sustentamos que a questão do voluntariado, seja ele desenvolvido com vistas no percurso profissional; no preenchimento de currículos; no intento de supressão da solidão ou depressão que acomete indivíduos que não possuem outra ocupação institucional; em preceitos morais de fazer o bem; etc, embora não possa ser reduzida a questões apenas instrumentais de “aquele voluntário interessa à entidade ao contrário deste” (porque presume, antes, o exercício do trabalho de agentes que demandam questões complexas sobre o desenvolvimento do setor), deve ser entendido como um fenômeno estrutural ao mesmo tempo que conjuntural. Dizemos sobre as transformações de um voluntariado que voltou-se a ser insólito, repensado, reconstruído e que passa a colher das críticas que muitas vezes não são lançadas diretamente a si, todavia, às conjunturas em que se insere. Quando se profissionaliza uma associação, profissionaliza-se o que e a quem? O que faz significar este ou aquele trabalho como interessante à manutenção de um sistema ainda não sólido como é o atual processo de profissionalização? Eis o porquê de estarmos diante de um debate imprescindível a toda e qualquer reflexão sobre as ONGs, no que temos esta dimensão analítica do voluntariado como chave de visualização das contradições evidentes ao passo que, também, mascaradas nas mudanças do terceiro setor.

## **CAPÍTULO IV – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM UM ESTUDO SOBRE A PROFISSIONALIZAÇÃO DE ONGS**

### **4.1. RECORTE ESPACIAL E SELEÇÃO DO *CORPUS***

O presente trabalho surge dentro do paradigma qualitativo de investigação social. Seu recorte espacial deu-se a partir de dois países, Brasil e Portugal, pelas razões já explicitadas na introdução destas páginas. Localizamos o leitor sobre as instituições nas quais trabalhamos:

#### **4.1.1. No Caso Brasileiro:**

Como seria inviável lidarmos com esta discussão em todo o Brasil, a investigação teve como primeiro recorte espacial a Região Metropolitana do Recife-PE. Em 2008 realizamos uma pesquisa de mestrado sobre a Missão e a Profissionalização das ONGs. Nesta, optamos por construir o *corpus* da pesquisa com duas ONGs, ONG 1 e ONG 2, que possuíam o mesmo foco de atuação, que tinham missões semelhantes (auxiliavam jovens em situação de vulnerabilidade social) e com complexidades de profissionalização institucional distintas<sup>82</sup>, a fim de entendermos como diferentes ONGs lidavam com o mesmo tipo de problema social. Para a presente tese, optamos por guiar nosso estudo a partir dessas duas ONGs utilizadas na dissertação de mestrado, realizando uma espécie de releitura do encontrado na dissertação e ampliando o quadro de problematização com diferentes perguntas que foram levadas a campo. Essa medida se apóia, primeiramente, no fato de que no mestrado investigamos a missão das duas ONGs diante do processo de profissionalização e, embora a missão não seja mais o foco específico destas páginas, ela se coloca como a base para entendermos a flexibilização dos processos de profissionalização, o que nos leva, por conseguinte, ao objetivo de percebermos as consequências de tal processo face à relação entre os três setores. Sendo assim, ganhamos tempo de pesquisa exploratória, não iniciamos do “zero”, pois, já conhecíamos parte significativa das formas de atuação das duas entidades selecionadas. Em segundo plano, temos que já construímos laços sociais nas duas organizações, o que viabilizou o trabalho, a

---

<sup>82</sup> Consideramos a ONG 01 como uma entidade de pequeno porte, com baixo grau de profissionalização e poucas fontes de financiamento, sustentada, grosso modo, apenas por poucos recursos do governo do Estado de Pernambuco, Brasil. A ONG 02, por sua vez, é aqui considerada como uma ONG de grande porte, com alto grau de profissionalização e que possui diversas fontes de financiamento, nacionais e internacionais.

acessibilidade para entrevistas e as permissões para realização do estudo. Estas duas entidades são as primeiras de análise, uma de grande porte, e outra, de pequeno. O principal motivo que nos fez optar por tais organizações é que com elas podemos ver os pontos “extremos” das formas de profissionalização. Em outras palavras, maximizar as possibilidades do campo de análise nos fez lidar com a realidade de forma alongada e nos auxiliou a pensar, também, nos diversos tamanhos e tipos de ONGs existentes, bem como nos múltiplos impactos que essas causam na realidade social.

#### **4.1.2. No Caso Português:**

Se a seleção do *corpus* brasileiro foi cumprida a partir de duas ONGs já investigadas dentro de um campo de debate relativamente conhecido, o campo português foi construído a partir do inédito. Por razões de viabilidade de pesquisa, realizamos um recorte espacial para a seleção das ONGs portuguesas na Região do Minho, Norte do País. No estudo de campo em Portugal, objetivamos selecionar, também, duas ONGs que usamos como elementos investigativos, haja vista que neste não tivemos uma pré-inserção ou qualquer tipo de laço social anterior que agilizasse a observação participante nas entidades, bem como priorizamos trabalhar com um número equiparado de instituições nos dois países. Salientamos ainda que utilizamos apenas duas ONGs portuguesas, e não mais, porque prevíamos encontrar diferenças culturais múltiplas que levassem mais tempo de adaptação e assimilação da realidade para o pesquisador. Caso optássemos por um número maior de entidades, fündaríamos nos perdendo em um “emaranhado” de dados, relatos, falas e percepções que, muitas vezes, só são aferidos e articulados cotidianamente no interior das ONGs, sobretudo pela pesquisa participante que costuma levar um tempo maior na pesquisa de campo. Ademais, especialmente ao caso português, soma-se que como nossa formação é brasileira e, embora tenhamos um idioma comum com Portugal, este se posiciona de maneira diferente em cada país, assim como os códigos de socialização mudam entre uma realidade e outra, a criar mais um motivo para termos um *corpus* restrito a duas ONGs e não mais, dando ao trabalho mais tempo de pesquisa de campo de acordo com as novidades que surgiam como elementos comparativos entre as realidades do Recife/Brasil e da zona de Braga/Portugal.

Como já demonstrado, o campo português foi uma base para o entendimento da configuração ampla de profissionalização das ONGs, não foi em si e exclusivamente o tronco da tese que aqui segue. A respeito do porte das organizações selecionadas, detalhado no

capítulo seguinte, temos a análise de uma entidade de grande porte e outra de pequeno quando comparadas entre si, assim como no caso brasileiro. Entendemos que as duas organizações portuguesas forneceram subsídios substantivos para melhor situarmos o debate sobre as ONGs. Trouxeram elementos inéditos e confirmaram tendências anunciadas pelas pesquisas nas entidades brasileiras.

E que ONGs pesquisamos? Cumprimos um estudo exploratório a partir da Listagem de ADL (Associações de Desenvolvimento Local) de Braga e Região, na qual constam as localidades e os nomes das ONGs. Com esta lista, localizamos as ONGs que possuíam missões relativamente semelhantes às das ONGs trabalhadas no Brasil (vulnerabilidade social de jovens). Depois, através de eventos em prol do voluntariado e da solidariedade do terceiro setor na região norte de Portugal, que participamos nos anos de 2010 e 2011, pudemos contactar agentes das associações e, pelo critério mencionado de ter no *corpus* organizações que trabalhassem em áreas transversais às organizações no Brasil (na tentativa de “homogeneizar” algumas das temáticas abordadas nas instituições) e que tivessem modelos aparentemente distintos uma da outra no que se refere ao porte das instituições, selecionamos a ONG 03 e a ONG 04 para estudo.

Haja vista nossas questões de partida, buscamos fazer um recorte do *corpus* de análise das ONGs nos dois países de maneira que nos fosse possível perceber se havia um padrão típico face à profissionalização institucional das entidades. Vale justificar que optamos por trabalhar com ONGs de diferentes complexidades no que se refere à profissionalização porque quisemos analisar os processos de profissionalização na relação entre os três setores, a fim de percebermos até que ponto esta complexidade interferia (ou era interferida), também, na relação que as entidades mantinham com seus financiadores, na definição de suas agendas etc.

Por fim, cabe-nos mencionar que embora nossa unidade de observação, as quatro ONGs, tenha sido um recorte restrito no tocante ao número de entidades selecionadas, tal recorte nos foi satisfatório a partir do ramo de possibilidades que cada instituição proporcionou, desde a observação participante a entrevistas semi-estruturadas. Contudo, não foi objetivo tornar-nos peritos nas quatro organizações estudadas, mas sim, utilizá-las como meio de análise na problematização das questões às quais essa tese se dedica. Cabe ainda elencar alguns dos principais cuidados tomados quando da realização de um estudo com elementos comparativos: consideração de aspectos culturais entre os dois universos (o que tendia a ser mais valorizado em termos de *status*, bens materiais e representações foi visto dentro de cada realidade); posicionamento da língua portuguesa nos dois universos porque,

embora tenhamos o mesmo idioma nos dois países, a linguagem enfoca aspectos importantes ao estudo por diferentes representações, no que foi necessário reconhecer os tons de fala concomitantemente ao que fora dito; perceber que as disparidades entre ONGs de pequeno e grande portes, numa primeira instância, são dadas em um ou outro universo de ONGs haja vista os históricos do terceiro setor apresentados de cada país. Em termos gerais, nosso estudo não analisa as diferenças entre ONGs portuguesas e brasileiras, o que ele enfoca são realidades de quatro ONGs, presentes no Brasil e em Portugal. Ainda que tivéssemos focado o trabalho em um ou outro país, não diria ele respeito à realidade do terceiro setor de um país posto que a investigação qualitativa que aqui segue representa unicamente as quatro entidades analisadas, estando elas inseridas nas realidades brasileira e portuguesa, trazendo subsídios e questões pertinentes a uma suposta análise macro do universo de ONGs.

## 4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE INFORMAÇÕES

Se sob uma perspectiva ampla optamos por realizar uma investigação de foro qualitativo, em uma dimensão mais restrita, adotamos a análise de conteúdo<sup>83</sup> como técnica de tratamento de informação, apoiados, essencialmente, em Bardin (1977) a partir de sua caracterização mais geral, sistemática, que pode trabalhar com uma quantidade variada de materiais e que tem foco centrado no objeto que é o conteúdo a ser analisado (manifesto ou latente). Seus procedimentos principais são a codificação, a categorização e as inferências.

A primeira fase diz respeito à operacionalização do material a ser estudado e à sistematização das ideias. Seus principais passos são: a leitura exploratória; a escolha dos documentos; a preparação do material; a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores. Em nossa pesquisa, essa primeira fase ocorre em duas instâncias, uma, a ser apresentada ao leitor ao longo da abordagem das ONGs com as quais trabalhamos em campo e, outra, mais em “bastidores”, que é a fase inicial da pesquisa antes mesmo da organização do material a ser tratado, ou seja, antes da análise de conteúdo em si. Logo, em um primeiro momento, realizamos uma revisão bibliográfica dos estudos sobre terceiro setor, em especial, de títulos referentes à fundamentação teórica da presente investigação. A partir de um critério de divisão temática, os textos lidos e suas devidas problematizações foram anotados e agrupados de acordo com tópicos pertinentes às ideias apresentadas ao longo do presente trabalho. Desta maneira, sistematizamos as leituras em fichas especiais contendo títulos tais como: sociologia das organizações, sociologia das profissões, autonomia, profissionalização e especialização nessas organizações e outras entradas relativas ao objeto de estudo. Tivemos subsídios teóricos e metodológicos, por exemplo, para avançar na seleção dos documentos que foram analisados nas instituições e realizar os métodos e técnicas de pesquisa a partir de uma análise temática dentro da análise de conteúdo mais geral.

A segunda fase proposta por Bardin, de exploração do material, envolveu a análise de unidades de registros e unidades de contextos. Sobre os instrumentos de recolha e tratamento das informações, o presente trabalho foi praticado, fundamentalmente, com os recursos das observações participante e direta; entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Consoante a este levantamento de informações por observação participante, estivemos presente nas ONGs brasileiras no período de agosto a novembro de 2008, desenvolvendo atividades em grupos de trabalho com jovens, supervisionando-os em atividades de recreação,

---

<sup>83</sup> ROCHA; DEUSDARÁ, 2005; JANEIRA, 1972; MINAYO, 2004.

reforço escolar, auxílio na alimentação das crianças em idade de creche, dentre outras atividades, muitas, particulares a cada uma das instituições trabalhadas. O mesmo deu-se em Portugal, no período de maio de 2011 a fevereiro de 2012. Nas instituições portuguesas realizamos observação participante e observação direta, isto é, à primeira, compartilhamos especificamente de um projeto em um bairro social que consistia em despertar no início da manhã crianças da comunidade cigana para que fossem à escola, o que permitia-nos interagir não apenas com os jovens, mas com os demais agentes que estavam no projeto. Depois, em observação direta, participamos de alguns eventos relacionados aos jovens e a algumas formações, nos liceus da região (Braga e Barcelos), destinadas à prevenção do tráfico de seres humanos. Neste passo, elaboramos um diário de campo que tinha como entradas os objetivos específicos do projeto de tese dentro da técnica de análise temática.

Com este início de trabalho de campo, por observações direta e participante, pudemos elaborar questões mais relacionadas às realidades das ONGs, bem como ter melhor acesso aos agentes para passar à etapa do levantamento de informações por entrevistas semi-estruturadas. Por estudo longitudinal, no Brasil, na ONG 01, realizamos sete entrevistas em 2008 e mais sete entrevistas em 2012. Na ONG 02, foram seis entrevistas em 2008 e seis em 2012. Embora o número de entrevistas seja para o caso brasileiro exatamente o mesmo em cada entidade depois de 4 anos, não foram entrevistadas precisamente as mesmas pessoas devido a mudanças na estrutura das instituições, posto que algumas pessoas não mais trabalham para estas associações ou mesmo porque houve caso de óbito/falecimento, na ONG 01. Todavia, visto que findamos por montar um quadro de análise longitudinal no campo brasileiro, buscamos entrevistar as mesmas pessoas de 4 anos passados, no que consideramos uma atividade de êxito porque não se opuseram a colaborar para a investigação. Em suma, no Brasil realizamos um total de 26 entrevistas. Em Portugal, na ONG 03 contamos com 7 entrevistas e na ONG 4, com 2. Entrevistamos também 2 indivíduos ativos do universo do terceiro setor português, conhecedores das atividades das organizações que pesquisamos, o que contabiliza 11 entrevistas no País. Logo, a presente tese conta com um total de 37 entrevistas com cerca de uma hora de fala transcrita em cada uma delas. Tivemos um roteiro/guião voltado para os agentes que são inseridos na gestão das instituições e outro para os que prestam serviços às associações mas que não tendem a compor quadros administrativos/decisórios<sup>84</sup>. Estes roteiros estão anexados ao fim da tese. Salientamos, ainda,

---

<sup>84</sup> Estes que não tendem a compor os quadros administrativos são, em maioria, voluntários. Todavia, ainda que as diretorias das instituições sejam voluntárias, não consideramos seus agentes como tais, apenas para fins de organização do tipo de questões que mais importava levar à discussão em cada entrevista.

que os entrevistados foram informados de que seus nomes e os das instituições seriam omitidos na presente tese, garantindo-lhes anonimato, no que todo e qualquer nome que seja citado nas presentes páginas sejam fictícios.

Ainda como ferramenta de levantamento de informações, desenvolvemos uma análise documental, que é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior a consulta e a referência” (BARDIN, 1977, p. 45). A análise documental está contida na análise de conteúdo de que a seguir falaremos, nomeadamente, no processo de codificação das fontes financiadoras das ONGs. Sendo assim, a pesquisa conta com o exame de documentos das instituições, tais como relatórios de atividades, pautas de reuniões, objetivos buscados e/ou alcançados pelas organizações. A análise documental também foi guiada por matérias de jornais, revistas ou demais fontes publicadas sobre as instituições. Tão logo, foram aproveitados textos produzidos pelos agentes e que são utilizados por eles com objetivos didáticos dentre outros fins. Esse tipo de material pode ser encontrado nas ONGs e muitas vezes em sites, livros e cartilhas informativas.

Após estes passos, procedemos à categorização dos dados, no que montamos um “diário de análise” que consiste em, depois de transcritas as entrevistas, categorizá-las e acrescentá-las destes achados de campo (nomeadamente ao que se refere às observações participante e direta) a partir dos objetivos específicos da investigação para análise temática. Este diário de análise nada mais é que um resultado de síntese por áreas de abordagem das entrevistas e diários de campo. Tivemos um total de quatro diários de análise, um por entidade. Como dificuldade adiantamos que, no momento de categorização das falas e percepções, algumas entradas eram relacionadas a mais de uma categoria quando, por exemplo, uma intervenção dizia respeito aos processos de autonomia da entidade refletidos pela relação Estado-ONGs. Neste caso do exemplo, optamos por repetir as categorizações (com devida sinalização) nas entradas relativas à 1. Autonomia e 2. Relação Estado-ONGs para que não perdêssemos a articulação entre fenômenos importantes na análise da pergunta de partida da tese sobre a profissionalização institucional.

Os “diários de análise” que montamos são relacionados à terceira e última fase de Bardin, que dizem respeito ao tratamento dos resultados, a inferência e à interpretação. Inicialmente, realizamos uma pré-organização dos dados obtidos, a descrever o que foi encontrado aos objetivos que engendraram a tese, bem como os pontos de encontro de dados atinentes a mais de um objetivo específico. A partir da formação desse cenário, a inferência e a interpretação dos dados deu-se por países, como veremos no capítulo a seguir. Buscamos

com estes dados em mãos não apenas responder aos objetivos da tese e localizar as pistas para a compreensão de diferentes realidades, mas também ter ciência de que tratamos, com quatro ONGs diferentes, de unidades de observação distintas e que embora as justificativas de seleção do *corpus* tenham nos auxiliado substancialmente no tratamento dos aspectos comuns às entidades, as diferenças entre as quatro organizações dão fôlego à investigação e subsidiam a leitura de um terceiro setor heterogêneo.

OBS: Segue em anexo, ao fim destas páginas, o quadro/grelha de análise de conteúdo utilizada.

## **CAPÍTULO V. CAMPO DE ANÁLISE**

A análise de conteúdo da investigação, como explicada, será mediada através de análise temática, com temas subsequenciados pelos tópicos abaixo a partir dos objetivos específicos que projetaram a tese. Esta divisão temática foi a guia de organização dos achados de campo, de análise documental e, sobretudo, das entrevistas, que sustentam os argumentos que apresentaremos. Se os procedimentos de codificação e categorização da análise de conteúdo montaram nosso acervo de informações sobre o problema de investigação em questão, agora, procederemos à etapa de inferências. Todavia, para não prolongarmos a apresentação de dados e depois seguirmos à percepção destes face às dimensões analíticas que consideramos pertinentes à explicação de tais fenômenos, optamos por coagunar a apresentação dos resultados de campo ao debate que realmente interessa na prossecução deste trabalho. Quando das entrevistas, informamos que alguns dados foram “modificados”, a exemplo de nomes próprios, sem comprometer o conteúdo das falas, para salvaguardar o anonimato dos entrevistados.

## 5.1 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

### 5.1.1. Apresentação das ONGs Brasileiras<sup>85</sup>

Organização Não-Governamental 01:

Pequena entidade localizada na Várzea, antigo bairro do Recife-PE, fundada em 1981 por religiosas de um colégio católico privado com a ajuda de moradores locais. Irmã Fatinha, então salesiana desse colégio, realizava trabalhos comunitários com crianças de rua e/ou em situação de vulnerabilidade social. Ao perceber que poderia ampliar seu trabalho e formalizá-lo em uma instituição, passou a realizar reuniões com os moradores da localidade, em praça pública, no abrigo religioso, ou mesmo nas ruas, já que até então não havia nenhum endereço da instituição para a realização dos projetos sonhados. A partir dessas reuniões no início da década de 1980, com o apoio da atual presidenta da instituição, que na época era professora do Departamento de Química da Universidade Federal de Pernambuco, Irmã Fatinha conseguiu, por meio de doações, um pequeno espaço - muito precário - para o surgimento da Sociedade. Todavia, em 1984, três anos após a ideia inicial, Irmã Fatinha faleceu de câncer/cancro no estômago, pois, de acordo com relatos na instituição, ela possuía um estilo de vida muito humilde, se alimentava mal, entregava aos pobres a comida que recebia para si, tendo uma vida dedicada, exclusivamente, à caridade.

Após a pretensão inicial de Irmã Fatinha, outra religiosa se dedicou à instituição, imaginando um ambiente de socialização, educação e evangelização das crianças, sobretudo, de meninas. Porém, esta jovem com então 23 anos de idade, recém-formada em odontologia, também faleceu, deixando em documentação que sua herança vinda da Itália deveria ser destinada à entidade. Os tristes episódios de duas mortes tiveram forte impacto na instituição, porém, mesmo diante desse quadro, as demais pessoas envolvidas na ideia inicial, muitas que estão até hoje na associação, continuaram a se dedicar à Sociedade.

A partir deste contexto, a instituição contou com a doação de um pequeno terreno, feita por um padre do bairro, que somada à herança recebida deu origem ao que hoje a organização tem em termos de espaço físico. Após tais doações, foi construída uma casa singela, um “mocambinho”, como se referem as funcionárias que participaram dessa

---

<sup>85</sup> Parte desse quadro de apresentação/histórico das ONGs brasileiras já foi apresentado na dissertação de mestrado que antecede à tese e conta agora com as devidas atualizações de um intervalo de quatro anos de investigação.

construção. Como ressalva a presidenta, a associação foi construída a partir de doações, muitas vezes aleatórias, a exemplo do Rotary, com o qual a instituição tinha um canal de comunicação e cooperação. Há 32 anos, quando fundada, a ONG não possuía projetos, até mesmo por esta ainda não ser uma prática ampla das organizações do terceiro setor na altura. Todavia, embora a entidade reconheça atualmente que a captação de recursos se tornou mais fácil após a elaboração de projetos que foram submetidos a editais diversos, não nega que a entidade foi fundada sem um planejamento inicial, a Sociedade “vivia com o que o povo dava” (Entrevista cedida pela presidenta da instituição. Out. 2008). Fica patente, a partir das falas das funcionárias que estão na instituição desde a fundação até hoje, que nos primeiros anos de existência a ONG passou por privações extremas, se deparando com problemas como a falta de alimentos ou saneamento básico. Essas cenas da história da entidade são cotidianamente lembradas pelas funcionárias como um contraponto à superação e pelo que possuem atualmente.

A instituição foi fundada numa perspectiva assistencialista de captação de recursos, pois, necessidades básicas e emergenciais como a alimentação de crianças, por exemplo, possuem um tratamento e valorização diferentes, sendo legítimo, do ponto de vista dos agentes atuantes dessa instituição, o “pedir” para alimentar crianças pobres. Nesta prerrogativa, ainda no início dos anos 1980, Irmã Fatinha, fundadora, telefonava para doadores - pessoas físicas – solicitando ajuda financeira, chegando a estabelecer um carnê de pagamento mensal com a lista desses doadores/sócios assíduos, que sustentavam financeiramente a entidade.

Em 2008, quando lá estivemos pela primeira vez a iniciar o trabalho de campo, a Sociedade dedicava-se à manutenção de uma creche com 25 crianças para pequeninos de até quatro anos de idade que ficavam na instituição por um período de oito horas diárias. Paralelamente, a associação tinha atividades para ocupar crianças e adolescentes a partir de, aproximadamente, oito anos de idade, em atividades extra-escolares. A ideia deste segundo tipo de intervenção, com os jovens, parte do pressuposto de que essas crianças e adolescentes, matriculados em escolas públicas da região, devem passar a manhã em sala de aula, mas que não devem ficar sem uma atividade concentrada no período da tarde, devendo a ONG ocupar o restante do período desses jovens com atividades lúdicas, cursos de teatro, dança, futebol, música, artesanatos etc. Em 2010, a creche foi fechada por falta de financiamento, no que suas crianças foram transferidas para outras instituições na região. Atualmente, a ONG atende cerca de 35 jovens diretamente.

Nossa inserção na ONG, ao longo da observação participante, se deu de maneira muito amigável e solidária ao longo da convivência com os funcionários, crianças e adolescentes. Criamos laços de confiança que nos auxiliaram na realização de atividades cotidianas (participar de aulas de teatro, “tomar conta” de crianças nas dependências da instituição, ministrar as atividades da creche etc) bem como na contribuição de todos da entidade na fase de entrevistas, sempre cedidas com bastante apreço e consideração ao presente trabalho de investigação.

No tocante ao quadro geral de como se encontra a entidade atualmente, observamos que é uma instituição filantrópica com deficiência de dependências físicas “simples”<sup>86</sup>, com cerca de duas “funcionárias” que realizam serviços gerais como os de cozinhar, cuidar das crianças e adolescentes e manter a higiene nas dependências da instituição e um quadro de, aproximadamente, dez voluntários (a contar com a diretoria, que é totalmente polivalente e ativa nas atividades, sendo a presidenta a mesma pessoa que gerencia as burocracias e a educação das crianças nos pormenores). Cabe salientar que todos estes agentes citados estabelecem contratos de voluntariado com a instituição, ou seja, a entidade não possui funcionários dentro das normas estabelecidas pela CLT e a partir destes contratos de voluntariado subsidia os “funcionários” quando possuem projetos financiados pelo Estado para que estes possam manter o funcionamento da Sociedade. Podemos dizer que, de direito, é uma ONG formada por voluntários, porém, devido ao pagamento em dinheiro e embora essa ajuda de custo que é dada aos integrantes seja muito pequena, o serviço realizado não é entendido pelos agentes atuantes da ONG como voluntariado apenas, pois, para estes, o voluntariado é caracterizado pela gratuidade da prestação de serviços. A partir deste reconhecimento, do qual dissertaremos mais à frente, citamos como “funcionários”, de uma forma ampla, os agentes atuantes dessa ONG. A ratificar essa visão do voluntariado compartilhada na instituição, os únicos considerados como voluntários são os membros da diretoria que não recebem ajuda de custo.

A diretoria da instituição é formada por agentes com curso superior em diferentes áreas: serviço social, psicologia, química etc. O quadro de funcionários, por sua vez, é composto basicamente por pessoas com graus de escolaridade mais baixos, de primeiro ou segundo graus, salvo eventuais exceções, nomeadamente quando da existência de projetos de

---

<sup>86</sup> “Simples” aqui é entendido a partir de uma suposta comparação com o aparato material que possuem as outras entidades avaliadas nesse estudo. Esta ONG 01 tem carência de materiais de trabalho como mesas, cadeiras, possui paredes com infiltrações, pouca iluminação etc, porém, este patrimônio é zelado e valorizado pelos agentes atuantes para que seja mantido e melhorado e, numa perspectiva comparada ao longo dos 4 anos, nota-se que a entidade avançou em termos de manutenção do patrimônio, pavimentando parte da área onde antes era apenas aterrada, reformou-se caixas de água etc.

financiamento que conseguem levar para a organização profissionais graduados. Uma vez que a divisão de tarefas da ONG não obedece a um modelo fechado de atuação dos agentes, sendo esses polivalentes em suas funções, como a presidenta que executa as tarefas administrativas simultaneamente às atividades de educação das crianças, organização e limpeza, ou do secretário que pinta as paredes com o auxílio das crianças ao mesmo tempo em que elabora projetos, os conhecimentos provenientes da formação de cada um dos membros da diretoria também não tendem a ser executados apenas em suas áreas específicas de saber. A isso, somamos que a especialização não se faz clara na entidade, pois, como versam os agentes, todos executam diversas tarefas, independentemente de formação escolar/acadêmica ou da função que ocupam formalmente na instituição.

Continuaremos a exposição da ONG 01 pelos tópicos seguintes, na medida em que se faça pertinente a apresentação de suas características distintivas competentes à observação das dimensões analíticas propostas ao estudo. Por agora, vejamos o quadro mais geral que constitui nossa segunda entidade analisada no Brasil, a ONG 02.

#### Organização Não-Governamental 02:

A segunda ONG analisada no Brasil, a partir da seleção do *corpus* de pesquisa guiada na intenção de estudar duas ONGs com missões relativamente semelhantes e com complexidades de profissionalização institucional distintas, foi uma entidade localizada no bairro de Santo Amaro, em Recife-PE, que atende a um público direto de mais de 1500 beneficiários segundo os dados do relatório institucional de 2011<sup>87</sup>. Assim como a ONG 01, esta organização foi fundada na década de 1980, sendo um pouco mais recente que a primeira por iniciar suas atividades em 1989, mas esboçada desde 1986. A ONG, hoje premiada em várias instâncias, foi imaginada por três irmãs que se propuseram a enveredar em um trabalho de amparo social às meninas em situação de rua na Região Metropolitana do Recife, pois, à época, não existiam programas sociais dedicados às meninas, mas apenas trabalhos de repressão, como os da FEBEM (Fundação Estadual para o Bem Estar do Menor), que não provia a ressocialização das jovens.

A revisão de literatura sobre o histórico da ONG, a partir do recurso de análise documental, aponta que a instituição foi fundada após a promulgação da Constituição Federal

---

<sup>87</sup> Em 2006, quando a entidade atendia a 17 comunidades da Região Metropolitana do Recife, este número era de 1994 beneficiários diretos, numa estimativa de 23 mil indiretos, de acordo com os relatórios fornecidos pela instituição.

vigente, de 1988, e em paralelo às discussões sobre a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Em um contexto de crise no País, as autoridades voltavam-se para as rebeliões de meninos presos e não dedicavam-se aos problemas das meninas que estavam em situação de rua, vulneráveis ao mundo de roubos, drogas e prostituição. A partir de então, uma das fundadoras, com uma ampla visão administrativa proveniente, também, de seu alto nível de informação e escolaridade, foi a países europeus divulgar a situação de vulnerabilidade social vivenciada pelas meninas recifenses. Com o aumento de visibilidade da instituição no exterior, a ONG conseguiu os primeiros financiamentos que viabilizaram a formação de uma sede no centro do Recife.

Com o crescimento ao longo da década de 1990, a ONG ampliou seu público-alvo, dedicando-se a jovens entre 7 e 24 anos de idade não apenas em situação de rua como também residentes de comunidades de baixa renda da Cidade e, a partir de 1994, passou a trabalhar com meninos e expandiu sua atuação às famílias dos jovens e às comunidades. A entidade realizou uma divisão de trabalho a partir de três focos de atuação, subdividindo-se em três Programas.

O primeiro programa, que atende crianças e adolescentes do sexo feminino entre 7 e 17 anos de idade, busca a reinserção dessas jovens às suas famílias, à escola e à comunidade a partir de noções como os direitos de cidadania de crianças e adolescentes por meio de atividades lúdicas diversas, como teatro e dança. O segundo programa tem como público adolescentes e adultos, de ambos os sexos, entre 13 e 24 anos de idade, e objetiva a ampliação dos espaços político e social de adolescentes em suas comunidades. O grupo realiza atividades dentro da instituição, como reuniões de capacitação, debates sobre atualidades, sobre a formação de jovens no mundo do trabalho, terapias comunitárias etc. Muitos desses jovens são encaminhados ao mercado de trabalho pela própria ONG, haja vista às parcerias que esta estabelece com empresas. Além das atividades na instituição, os coordenadores e agentes atuantes trabalham com a noção de *peer education*, capacitando tais jovens para que levem as informações apreendidas na ONG para suas comunidades, a partir de reuniões e grupos de conscientização que “formam”, indiretamente, um grupo maior de indivíduos, acompanhados pelos jovens e pelos agentes atuantes da instituição, a exemplo da coordenadora do Programa, e em articulação com líderes comunitários. Já o terceiro programa, voltado à profissionalização e iniciação ao trabalho, absorve os jovens vindos dos dois primeiros programas e capacita profissionalmente este público com cursos de informática, artesanato, moda, culinária, telemarketing, manipulação de medicamentos, qualidade de vendas, reciclagem, estamparia etc. Todavia, embora o terceiro programa seja

voltado para um público misto entre 16 e 24 anos de idade, executa projetos como a capacitação de mulheres ao mercado de trabalho com cursos de corte e costura, sendo o público deste projeto composto por mulheres de diferentes idades entre 28 e 74 anos, aproximadamente. Os projetos executados pelo terceiro programa têm duração média de até dois anos e envolvem disciplinas como noções de direitos humanos, informática, raciocínio lógico, incentivo à leitura, dentre outras. Nota-se que estes Programas desenvolvem terapia comunitária entre os membros dos projetos, como uma atividade em comum aos três programas, sendo esta uma das filosofias da instituição, constantemente acompanhada por profissionais capacitados (psicólogos).

A ONG atua em uma série de espaços públicos/políticos para executar o que entende como lobbying e advocacy: Rede de combate ao abuso e exploração sexual da criança e do adolescente; Movimento Nacional de Direitos Humanos; Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (CEDCA), Comitê de Enfrentamento ao Tráfico de Seres Humanos; Fórum de Mulheres de Pernambuco; Fórum de Erradicação do Trabalho Infantil; Comissão de Erradicação do Trabalho Infantil; Fórum de Defesa da Criança e do Adolescente de Pernambuco; Conselho Estadual de Direitos Humanos; Conselho Municipal de Defesa e Promoção dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes (COMDICA) e Conselho Estadual de Assistência Social. As noções de lobbying e advocacy são sustentadas pela organização como parte de um processo de mobilidade em diferentes esferas sociais. A organização parte da definição de advocacy de C. Vassaus (s.d) como “o conjunto de ações que pretendem alterar as relações de poder entre as instituições e as pessoas afetadas pelas decisões dessas instituições, levando, ao limite, a alteração das próprias instituições” e de lobbying como “o processo de influência para alterar uma forma, criar uma nova ou suprimir as disposições existentes” (G. Lamarque s.d). (Site da ONG. Acesso em: dez. 2012). Cabe salientar que tais estratégias de atuação vêm moldando o desenho organizacional da ONG desde sua fundação.

A entidade, filiada à Abong (Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais), faz parte do Parlamento Jovem da Câmara Municipal do Recife e se articula com projetos como o Orçamento Participativo na busca pela implementação de políticas de direitos humanos, sendo, também, parceira na Secretaria de Direitos Humanos e Segurança Cidadã da Cidade do Recife e atua como parceira em frentes governamentais e não-governamentais, a exemplo do Conselho Municipal de Assistência Social e do Movimento Nacional de Direitos Humanos. A instituição também se mobiliza em diferentes fóruns, redes e secretarias: Fórum Estadual de Erradicação do Trabalho Infantil; Comissão

Municipal de Erradicação do Trabalho Infantil; Rede de Combate ao Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes e o Comitê Institucional de Enfrentamento e Prevenção ao Tráfico de Seres Humanos.

Em 2008 realizamos um estudo de observação participante na organização. A recepção de nossa pesquisa na ONG foi satisfatória, regada pelo interesse dos agentes atuantes sobre os objetivos de nosso trabalho, acerca de suas finalidades nos níveis micro e macro<sup>88</sup> e com curiosidades sobre os departamentos universitários nos quais estava inserida a investigação. Tivemos de submeter nosso interesse em realizar um estudo com observação participante e entrevistas naquele mesmo ano à aprovação da diretoria, a partir de contatos com diferentes departamentos internos e ao departamento pessoal da ONG. Depois, replicamos o pedido em 2012. Como denotado, já existem diversos trabalhos sobre a organização, alguns realizados por estudantes de pós-graduação, o que não ocasionou nenhuma “surpresa” por nosso interesse pela ONG por parte dos agentes. Logo, embora a presença do pesquisador tenda a causar certo estranhamento ao público atendido pela instituição e aos professores em seus primeiros contatos, o fato de haver outros pesquisadores (de diversas áreas, a exemplo de relações públicas e psicologia) simultaneamente na entidade, inclusive na mesma sala de aula, não sentimos fortemente o estranhamento de nossa chegada, diferentemente da ONG 01<sup>89</sup>. No mesmo ano, como dito, procedemos junto à observação participante, observação direta, análise documental e entrevistas. Tivemos contato com todos os programas da instituição, não obstante, foi no Terceiro, voltado à profissionalização, que realizamos a observação participante, acompanhando um projeto financiado pelo Instituto Wal Mart que capacitava mulheres de 28 a 72 anos de idade com aulas de corte e costura e moda, sobretudo, para que estas pudessem gerar renda a partir da venda dos produtos produzidos. Nossa relação com o grupo foi permeada por cooperação de todas as partes. Realizamos atividades de apoio como servir lanches ou auxiliar as professoras a ministrar as aulas (organização de equipes) e também realizamos atividades de costuras com as estudantes na medida em que o curso avançava ao longo dos meses. Já em 2012, quando voltamos a ter um contato direto com a entidade, embora ao longo dos quatro anos de intervalo tenhamos acompanhado seu percurso,

---

<sup>88</sup> Permeada pelo alto grau de escolaridade dos agentes, muitos dos quais já haviam realizado pesquisas de pós-graduação como dissertações e teses.

<sup>89</sup> Na ONG 01, nossa presença em sala de aula causava curiosidade e mesmo dispersão entre as crianças na fase inicial do trabalho. O estudo também despertou curiosidade entre os funcionários sobre o que era fazer uma pesquisa na qual a estudante “não perguntava nada” (na altura da observação participante). Todavia, esses estranhamentos iniciais foram superados e, com o vagar, alcançamos a naturalidade necessária à investigação no campo de pesquisa.

procedemos novamente às etapas de análise documental e entrevistas em acesso direto com a diretoria em seus espaços administrativos/escritórios.

Após esta breve apresentação das ONGs 01 e 02, passamos à primeira dimensão analítica a ser verificada no campo brasileiro, sobre as divisões de trabalho, especialização e busca por profissionalização nas organizações de nossos estudos de caso.

### **5.1.2. Divisões de Trabalho, Especialização e Busca por Profissionalização**

De acordo com os conteúdos observados na análise de campo e face à pergunta de partida sobre as consequências do atual processo de profissionalização institucional nas ONGs buscamos agora, pelo que desenvolvemos em termos teóricos nos capítulos anteriores, perceber empiricamente os elementos de caracterização da profissionalização institucional para problematizarmos as entradas de divisão do trabalho, especialização e busca por profissionalização. Recapitulando, como tipificamos no capítulo terceiro, as dimensões analíticas de base do que entendemos como elementos que dizem sobre a profissionalização institucional são: percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes que na organização trabalham; nível de especialização nas atividades desenvolvidas; divisão de tarefas administrativas; relações de trabalho em relações primárias e secundárias de sociabilidade; capacidade de articulação em redes de cooperação; estratégias e planejamento e dinâmica de avaliação do trabalho interno. Dimensões estas não excludentes, tampouco exaustivas. Buscamos por ora localizar na prática as duas ONGs brasileiras neste cenário de abstrações teóricas necessárias para a análise de diferentes condições institucionais.

#### **Organização Não-Governamental 01:**

A ONG 01 é caracterizada pelos indivíduos que lá estão como uma entidade em que as relações pessoais de trabalho dão-se de forma colaborativa e amigável. Os papéis desempenhados pelos agentes, ainda que nomeados como “nutricionista”, “professora”, “auxiliar de cozinha”, dentre outras categorias, fundem-se naquilo que se entende por polivalência de funções. Uma das razões para este formato de divisão de trabalho, alegam os entrevistados, está no fato de a entidade não possuir recursos de sustentabilidade financeira perenes, o que a deixa como uma instituição que tudo o que possam por ela fazer, é bem-vindo, ou seja, uma nutricionista exercer papel de professora de educação física, por exemplo,

é uma mais-valia imediata ao problema da escassez de professores naquela área. “Todo mundo se dá bem (...) A pessoa vem, o pessoal da diretoria não pode tá exigindo demais...” (Dona Lourdes, presidenta, 2012). O apelo a toda e qualquer ajuda voluntária é perceptível em todas as falas e sobressai quando daqueles que estão na associação por mais tempo, como a presidenta que, mais idosa que os demais, dedica-se à organização desde os tempos em que nada lá havia em termos de infraestrutura ou projetos para apoio financeiro. Ainda sobre as relações entre pessoas, curioso notar que, em frequência significativa, quando questionamos sobre tal tópico, muitas respostas nos vinham no sentido de que o trabalho para a instituição era em prol de uma melhora desta e, tal melhora, basiava-se muito em aspectos físicos como ter um material de trabalho adequado para a cozinha ou mesmo um chão digno a exercícios pedagógicos: “quando eu cheguei, aqui atrás, era cheio de mato. Botaram lajota.. tá bonita, né!”. (Rosa, serviços de limpeza, 2012). A isso, soma-se o orgulho a aspectos valorativos claros sobre o trabalho que aí desempenha: “Eu vi algumas fotos de antigamente, era muito feia. As pessoas chegam e dizem: `tá limpa a ONG 01!` (...) Como tem eu agora nos serviços gerais, eu limpo tudo, deixo tudo arrumado.” (*Ibid*).

Já em análise a uma das primeiras dimensões analíticas, sobre os laços de sociabilidade no mundo do trabalho, nota-se fortemente que laços primários são os pilares de tais práticas. Sob lógica familiar, a forte presença do marido e de uma das filhas da presidenta coloca-se como única hipótese de manutenção da organização. “Sou a mais próxima à mamãe, a papai e o que eu me doeie a esse trabalho...” (Marília, filha da presidenta, licenciada em educação física, 2012). Marília chama à Dona Lourdes por “mãe” dentro da instituição, atitude que, embora simplesmente naturalizada, ganha outra figura quando comparada à frente com a ONG 02 que veremos a seguir. “A minha missão é pessoal, ajudar minha mãe aqui. Eu não vou abandonar minha mãe, independente de receber nada aqui. Então enquanto ela for viva, tiver aqui, eu tô aqui dentro da minha possibilidade.” (*Ibid*). Estas relações primárias, noutra perspectiva, proporcionam possibilidades de afeto na resolução de problemas cotidianos, como salienta Lima (*Op. cit*, 2004), afeto que pode ser uma ferramenta em problemas circunstanciais. A exemplo, um episódio em que uma criança na organização, que apresenta dificuldades comportamentais e de socialização, fura um dos pneus do carro do marido da presidenta. Ele, docemente, chama a criança para problematizar suas ações e, ainda que sem nenhuma formação na área educacional (aposentado/reformado do comércio), guia a situação de forma personalizada ao mesmo tempo em que consegue contextualizar as necessidades afetivas do menino (8 anos) por conhecer a fundo (pelas relações primárias) a conjuntura familiar sofrida da criança.

Na ONG existe a função de coordenação e fomento de projetos. Ainda que a pessoa atribuída ao posto, auto denominada como uma voluntária que não recebe nenhum subsídio para o desempenho de suas tarefas, pense em determinados aspectos organizacionais como em possibilidades de elaboração e submissão de projetos a editais de financiamento, a presidenta (que comparece todos os dias à associação) é quem finda por estar à frente destas e de todas as outras questões, ainda que, igualmente, nada receba em termos financeiros pelo trabalho ao qual dedica-se intensamente. Nota-se que, em uma ONG pouco burocratizada como tal, rara é a hipótese de conexão entre os discursos de como deveria ser a entidade em termos de organizações de tarefas para o que realmente é executável atualmente face a limitações gerenciais.

Os problemas aos quais se dedica a nutricionista polivalente deparam-se com outros de base, como uma criança em idade escolar avançada não saber escrever o nome de uma fruta em uma dinâmica grupal de educação alimentar. Por isso, a lógica de tratamento familiar, da percepção do indivíduo como um todo (que embora não citada nas falas das entrevistas, verbalmente, nota-se como uma constante preocupação cotidiana, do saber quem é a família de uma criança *x*, como convive como os vizinhos etc). Entretanto, essa visão global do indivíduo prende-se numa lógica imediatista, certas vezes mais amplas, certas vezes menos, o que finda por ser, ao fim e ao cabo, menos estratégicas porque quando da quebra desses laços primários (em alguma situação em que as proximidades pessoais/personalizadas não mais existam) a instituição fica sem margem de manobra.

Nota-se que ao mesmo tempo em que existe a percepção do indivíduo como integral aos olhos do agente na organização, recurso esse dado em prática via laços primários, estes limitam-se diante da mínima dificuldade por não estar a entidade amparada por uma lógica de sustentabilidade mais universal, perene. Este aspecto ganha luz pelo fato de a organização não ter uma metodologia de trabalho substancial a guiar as ações e nortear as tomadas de decisão.

Regressando à divisão de trabalho, notamos que a polivalência nestes termos é, pois, uma faceta aos aspectos da especialização. “A gente aqui é um bocado de coisa (risos): psicóloga, nutricionista...” (Marília, 2012). Entretanto, não estamos a dizer que diante de uma caracterização polivalente de funções os agentes não percebam as possibilidades de divisão de tarefas por competências, a exemplo da função de administração da cozinha que antes era delegada a pessoas sem formação na área e que hoje é gerenciada por uma nutricionista que lá esteve pela primeira vez via um financiamento de um dos projetos da entidade e que, depois, tornou-se voluntária quando da falta de qualquer verba que lhe assegurasse remuneração na instituição. Se a especialização não é uma característica frequente na ONG 01, embora exista

uma estrutura de divisão de tarefas e afazeres de acordo com as funções que cada indivíduo ocupa, o fato de os agentes serem polivalentes ocorre concomitantemente à co-existência de relações primárias e secundárias de socialização no trabalho já que constatamos que a entidade foi fundada a partir de laços primários, mesmo havendo uma tímida transferência de alguns desses para laços secundários na medida em que a divisão e a institucionalização de tarefas se interconectam.

(...) a gente também tem que entender o contexto porque o projeto surgiu de eu vir pra cá porque uma das crianças sofreu um infarto com nove anos de idade, o que é uma coisa muito séria, e resolveram incluir a nutrição. Então tem essa coisa de cuidar, de saber o que tá acontecendo, essa questão da criança não conseguir emagrecer... Como é que são os pais? Já conversei muito com os pais... palestras com os pais também. (Jacqueline, nutricionista, 2012).

O trecho acima demonstra que a falta de habilidade da entidade para lidar com problemas específicos não significa, sobremaneira, falta de consciência da necessidade de profissionais especializados no desempenho de determinadas tarefas. O que finda a passar na prática é que, diante de impossibilidades, a ONG altera o que o discurso e os moldes de funções profissionais podem propor. A visibilidade para alternativas de crescimento profissional específicos aos trabalhos dos agentes esmaecem frente a necessidades urgentes e, embora nas falas tenhamos encontrado uma constante de que “estudar e profissionalizar é importante”, pouco nota-se engajamento em profissionalização pessoal dos agentes para além de suas formações anteriores.

A estas questões associa-se a fragilidade no planejamento institucional. A organização submete projetos ao Governo do Estado e, quando aprovados, executa-os, quando não, fica à deriva de imponderáveis, sem uma alternativa, um “plano B”, para continuação das atividades.

Marina: E vocês têm planejamento até quando?

Marília: O projeto vai acabar em junho.

Marina: Fora esse não tem nenhum outro?

Marília: Não tem nada. (Marília, 2012)

Marina: E vocês já têm algum projeto submetido? Ou algum em mente pra submeter?

Dona Lourdes: Não, quando terminar... mais nenhum...

Marina: Mas vão tentar? Fazer proposta, enviar algum?

Dona Lourdes: (...) Tem um que eles já assinaram, já passou do tempo e eles não mandaram o dinheiro. O Projeto tá pronto mas... por conta disso a gente não começou.  
(Dona Lourdes, 2012)

Outro exemplo destas limitações é um episódio em que, certo dia, a instituição estava de luto pelo falecimento de uma das funcionárias e deu-se por um dia fechada. Naquele mesmo dia, um correspondente de assistência social na associação esteve para fazer uma espécie de visita de verificação de funcionamento. Quando percebeu que a organização estava com as portas fechadas, repassou à informação às autoridades competentes que suspenderam incentivos. De forma parecida, certa vez tiveram um problema com um “apenado”<sup>90</sup> que era enviado do Estado e que lá prestava serviços. Para isso, a organização tinha de prestar contas da frequência de trabalho deste “apenado” para ter tal prestação de serviço. Por algum problema na execução desta tarefa de prestação de contas da frequência do rapaz, o serviço lhes foi cortado e a organização não conseguiu, em nenhum dos casos, defender-se das situações. Sobre os tais cortes, perguntamos:

Marina: A sra. acha que essa atitude dele (do juiz que mandou-lhes cortar os benefícios) foi mais pela ideia do que ele tinha da *ONG 01*, pelo que sabia dela, ou por uma ideia do que ele tinha de instituições como esta?

Dona Lourdes: Eu acho que foi por conta do que foram dizer a ele! Eu não pensei em enganar ninguém, se eu mandei a frequência do rapaz é porque ele ia pra lá, agora, dizer que a *ONG 01* acabou, acabou não! A pessoa que fez isso... (emoção). Daí ele disse que ia dar pra outras entidades (emoção e esmaecimento da fala/choro).

Marina: Agora que é uma juíza, vocês já pensaram em recorrer?

Dona Lourdes: Pensei... em tirar um dia e ir lá, pessoalmente... foi ruim demais que acabou. Pronto, e depois, o Rotary sumiu. Eles vinham aqui uma vez trazer nota<sup>91</sup>, depois não vieram mais, só vêm pra criancinhas pequenas (...) (*Ibid*, 2012).

Perceptível é pelas falas transcritas acima que as margens de manobra são presas a possibilidades restritas de resolução de impasses. Também, que são limitadas as mobilizações para captação de recursos, o que levam o “esperar” de auxílios, como o citado do Rotary. Vejamos agora as experiências da *ONG 02* nestes aspectos gerais.

---

<sup>90</sup> Termo usado na organização para designar àquele que cumpre penas alternativas/sociais e que, por ordem judicial, é enviado à instituição para colaborar com alguma mão-de-obra, a exemplo do desempenho de atividades de professor, cozinheiro etc.

<sup>91</sup> Programa “Todos com a Nota” do Estado que, para impulsionar a população a pedir nota fiscal nas compras, incentiva instituições a recolherem dos cidadãos tais notas que reverterem-se em benefícios para as instituições.

## Organização Não-Governamental 02:

Como vimos, a ONG 02 também fora fundada por relações primárias a partir da união de três irmãs. Hoje considerada uma ONG renomada e de referência nas áreas que atua, tem o aporte destas relações para a execução dos trabalhos mas norteia-se, sobretudo, na prossecução do que formou de certa cultura por laços secundários no desempenho de funções institucionais. Notamos em campo que embora os agentes possam desenvolver relações de amizade ou daí derivadas, emocionais, o sustento do que lá há é de relações a compor as exigências para a manutenção das tarefas, a ver pela forma de seleção dos funcionários, baseada nas competências que dispõem cada candidato, seja para estágio, para voluntariado etc. Os entrevistados separam a instituição de si quando sobre ela versam. Simbolicamente, em paralelo ao que dissemos sobre a relação entre mãe e filha na ONG 01, na ONG 02 uma das fundadoras da instituição, que assume um dos mais importantes cargos de coordenação da entidade, tem um filho que também trabalha na organização, em outro setor. Entrevistamos este rapaz em 2008 e, depois, em 2012 e só por ocasiões esporádicas pudemos detectar que tratava-se de um filho e uma mãe porque portam-se como dois funcionários em ambiente de trabalho, como colegas, e a palavra “mãe” tampouco é pronunciada (somente a notamos fora daquele contexto de horário de serviço). O que pode parecer um pequeno detalhe, nos diz não apenas em como tais agentes portam-se de forma mais burocratizada, mas sobre a consciência de como o fazem na medida em que há espaços delimitados para a exposição de laços mais afetivos. Também não versamos aqui que estes laços primários, circunscritos em aspectos emocionais, sejam ruins aos aspectos organizacionais (e aqui mais uma vez corroboramos com as teses de Lima 2004 sobre a importância dos laços primários para as atividades de voluntariado, por exemplo). O que refletimos é que a dosagem excessiva de um aspecto, ou outro, finda por comprometer o andamento das funções e limitar as possibilidades de manobra, a exemplo da contratação de um funcionário competente de determinado ramo em detrimento da função de outro que na associação está por ser simpático ou algo do gênero. Em suma, essa habilidade em lidar com os laços primários e secundários soa à presente tese como uma mais-valia ao que se refere às divisões de trabalho como já esboçamos no capítulo terceiro.

Como organiza-se o trabalho na ONG 02? Embora com traços de especialização notadamente mais fortes que os da ONG 01, a polivalência não desaparece nesta lógica. A polivalência é remetida a aspectos grupais e, embora não deixe de ser a execução de várias

ações distintas de por mesmo agente, é utilizada como estratégia para manutenção dos interesses da instituição:

A gente fala que na instituição a gente faz um pouquinho de tudo porque se estamos dispostos a ajudar os outros, estamos dispostos a ajudar enquanto equipe. Então existem funções definidas. Por exemplo, um advogado quando vai pra comunidade sabe que vai oferecer um atendimento jurídico... Psicólogo na terapia comunitária, individual... todo mundo pode ser um captador, pode buscar novos parceiros, pode ajudar a divulgar o trabalho na mídia, trazer colegas pra conhecer o trabalho. Então, é muito trabalho, a gente acha que falta gente porque a demanda é constante e temos metas a cumprir... (Reginaldo, marketing e assessoria de comunicação, 2012).

Sob óptica específica, as linhas de atuação da entidade, divididas conforme apresentamos, dão-se em espaços diferentes e uma delas atua diretamente na comunidade, onde montou “filiais” em cidades da Região Metropolitana do Recife para estar mais próxima às comunidades e não mais concentrada no centro do Recife. Esta foi uma medida balizada não apenas na possibilidade de estar próxima às comunidades, mas também na economia com custos de deslocamento dos adolescentes ou demais atendidos que recebiam auxílio transporte da entidade.

Os grandes projetos hoje acontecem com crianças e adolescente de 7 a 17 anos de idade, a gente torna o projeto com o apoio da Petrobrás. Tem todo o atendimento com pedagogo, assistente social, psicólogo, enfermeiro... São meninas de alta vulnerabilidade que sofreram violência doméstica, violência sexual e nesse projeto a gente também busca inserção na escola e na família. Então, semanalmente tem visita familiar... Nesse projeto (130 meninas a cada ano)... a gente atende além das meninas, também, familiares... E também tem essa questão cultural, aula de dança... Esse projeto é de quatro municípios da região metropolitana (Olinda, Recife, Jaboatão e Moreno). É nele que a gente atende adolescente, jovens, mulheres e idosos também. Então, são oferecidos cursos profissionalizantes, atendimento com assistente social, terapias... a *ONG 02* é também muito focada ao tratamento terapêutico também, onde a gente se distingue.

Na verdade o Projeto é esse aí. Projetos com o Itaú, que leva a profissionalização pras comunidades. Atualmente a gente tá com um curso em Paulista, Camaragibe (Marketing) e em Moreno, de hotelaria. Um projeto que vai se somar ao *Projeto X*. O que a gente observa é que existe um grande interesse entre os jovens com o curso profissionalizante... (Reginaldo; Deyvison, marketing e assessoria de comunicação, 2012)

Visível que a especialização de funções é transversal ao aspecto da polivalência na ONG. Quando buscamos saber por parte dos agentes se eles consideravam-se especializados em alguma coisa, saltou-se, em quase unanimidade das entrevistas, que eram especialistas na metodologia sistêmica de trabalho que tinham, na maneira de nortear as ações dentro daquilo que a equipe compreende como forma de intervenção social responsável. Embora tal metodologia não nos tenha sido “explicada” exatamente, notamos, a partir de uma análise temática pontual das entrevistas e dos materiais de publicidade da organização, que ela é uma soma dos aspectos que aqui pontuamos que envolve os planos administrativos e as margens de manobra da organização, de se colocar como protagonista das cenas que rondam a realidade onde estão inseridas no nordeste do Brasil.

A *ONG 02* é especialista na relação do trabalho em grupo, operativo, no atendimento a crianças e adolescentes em situação de violência doméstica e sexual, na formação de grupos, na mediação de conflitos com mulheres e a *ONG 02* ganhou dois prêmios na qualificação profissional em excelência social. Um em 2008 e agora em 2011.  
(Paula, coordenadora de projetos, 2012)

Cristiano: Eu acho que tá focada no início da *ONG 02*, que é atender meninas em situação de risco. Foi pioneira em casos com meninas em situação de rua e acredito que esse ainda é o foco da *ONG 02* e que o foco original continua até hoje. E acaba sendo uma referência não só em PE, mas também no Brasil e no exterior. Muita gente de fora vem visitar a gente porque a *ONG 02* tem essa vocação mesmo.  
(Reginaldo, 2012)

Estas falas, ainda que não possamos dizê-las propagandísticas, são articuladas dentro da imagem que sustentam os agentes no tocante ao trabalho desenvolvido. Ao que esteiam, buscamos perceber o engajamento destes em formações para além de suas originais/profissionais, ou seja, se a metodologia proposta pela entidade estava ancorada em *expertise* específica ao profissional do terceiro setor. Para nossa surpresa, o que encontramos foi a tentativa de articulação inter e multidisciplinar, em que um agente transporta a outro funções e este, por sua vez, potencializa possibilidades de que o solicitante desenvolva outras saídas de resoluções de problemas cotidianos. Também que, completam os entrevistados, recorrem a cursos e formações sobre captação de recursos, marketing, relações humanas para o terceiro setor etc na maioria das vezes ministrados por outras ONGs na busca de formação mais adaptada ao trabalho desenvolvido, todavia, mais que isso, salientou-se nas entrevistas a capacitação multidisciplinar de trabalho.

Como posto no capítulo terceiro, de fato não há como desconsiderar o conjunto interrelacionado de atividades entre pessoas que atuam em prol de um objetivo comum (KRIEGER, 2001) e a percepção de campo de cada um dos elementos esboçados, como da especialização ou dos laços primários presentes nas associações, só ganha sentido quando pensada conjuntamente porque os agentes não dissociam tais aspectos na prática das ações (a tomada de decisão sobre um destes pontos ganha significado apenas quando pensada a partir dos demais).

O conceito de organização posto por Bernoux (vide cap. 3) que prima por uma construção de organização a partir da tentativa de explicação dos comportamentos individuais dentro das instituições foi-nos uma ferramenta importante em campo para delimitação do objeto em *design* empírico. Buscamos a partir disto criar uma análise pela observação de travagens grupais, como as apresentadas na ONG 01, para indicar as bolhas de gás da organização face às saídas encontradas por outra que, dentro de diferentes contextos, possui elementos comuns que as fazem ser percebidas como ONGs na cidade do Recife. O que buscamos aqui da colaboração de Bernoux foi isolar o agente da estrutura para analisá-la e, tentamos ir além, fazendo posteriormente o caminho inverso de pelo agente rondar os problemas estruturais. Foi importante perceber em campo a abstração do elemento `organização` que antecipava-nos Bernoux, sobretudo, quando das funções de tais indivíduos no organograma da instituição (ONG 02) e da polivalência que apresentou-se aos dois casos. A especialização é interessante nas organizações em contextos pontuais localizados e é solicitada, sobretudo, por agentes inseridos nos trabalhos polivalentes. Igualmente, quando da presença acentuada de polivalência em algumas situações, nota-se um desequilíbrio na estrutura destas funções que, por sua vez, afetam a estrutura mais ampla da ONG.

Foi também em campo que pudemos verificar a síntese de Ferreira (1996, p. 274) que propunha uma tipificação ideal de organização: “1. Desenvolver a utilização maciça das inteligências a todos os níveis hierárquicos e incrementar as capacidades para lidar com o complexo e com o evolutivo”, este ponto foi verificado em exaustão nas duas organizações e materializado no que dissertamos acima sobre a polivalência de funções. “2. Adotar uma filosofia de gestão caracterizada pela elevada qualidade das relações individuais e da cooperação entre funções”, complementa à primeira ideia e reforça que encontramos em campo, não apenas a partir da observação direta, mas também das falas nas entrevistas, que a divisão do trabalho dava-se da forma mais horizontalizada possível. Todavia, na ONG 02 se evidencia que embora as relações tendam a ser horizontalizadas, pautam-se em divisões de tarefas e agendas menos porosas nas quais ainda que os agentes de diretorias sejam, por

exemplo, acessíveis aos demais, põe-se mais clara a divisão de funções do que a ONG 01. “3. Assegurar a qualidade das decisões não só estratégicas, mas também das múltiplas e pequenas decisões, encurtando as linhas hierárquicas e descentralizando competências até à base da pirâmide”, aqui Ferreira tece sobre a “qualidade” das decisões, todavia, em campo notamos que a qualidade de qualquer opção é relativa aos demais fatores que ligam a estrutura, ou seja, dizer que o cumprimento de um objetivo  $x$  é o que há de mais importante só o é em sincronia com os demais. Exemplo: aumentar o número de crianças atendidas na ONG 01 só tem sentido se as que já lá estão estiverem alimentadas no período das atividades. “4. Evitar a especialização isolada e conferir poder e especialização através da multiplicação do trabalho em grupo e da valorização das abordagens pluridisciplinares”, como visto, não deparamo-nos com tentativas de especialização isolada em nenhum dos casos, corroborando com a tipificação de Ferreira. E “5. Estimular uma política de implicação das pessoas, através da criação e manutenção de um projecto mobilizador capaz de atrair e entrosar vencedores, e de inovação nos sistemas de recompensa e de reconhecimento”, perspectiva não encontrada em nenhum dos casos, sobretudo, porque as entidades já estão inseridas em dois extremos que são os problemas de sustentabilidade financeira e também porque os reconhecimentos já portam-se implicitamente nas relações primárias de forma menos materializada de análise. Em suma, estes elementos apresentados passam pelas perspectivas de poder, tarefas e papéis apresentados.

Ao associarmos estes modelos empíricos a teorias pragmáticas das organizações, notamos que o exercício maior pretendido em ambas entidades é o de adaptarem-se aos novos modelos sociais. Este parece ser o motivo pela corrida de gestão. A profissionalização institucional é sentida com mais força na ONG 02 devido às possibilidades de reordenamento organizacional mais claras que possui e, conseqüentemente, por criar novos modelos de gestão de acordo com as exigências dos editais aos quais submete-se, criando uma agenda mínima a atender diferentes demandas. A normatização para estas ações está presente ao mesmo tempo em que inova e surpreende com a “criatividade” que as ONGs têm para resolver determinados problemas, a exemplo de quando fundem projetos interdependentes perante o financiamento de apenas um deles. Tal normatização não aparece às ONGs como um fechamento de reduto porque, como já salientavam Emery e Trist, as organizações podem funcionar como um sistema aberto, elemento que diz respeito à autonomia das associações, sobre o que veremos mais adiante. Como visto por Mintzberg (2006), quando não existe uma consciência integrativa entre as dimensões analíticas que compõem as instituições a entidade não funciona de forma eficaz. Todavia, contrariando Mintzberg em alguma medida, nosso

campo não encontrou dimensões analíticas ou categorias estanques, mas sim, muito híbridas, o que fomenta a complexização institucional. E o que nos faz dizer, *a priori*, que a ONG 02 funciona melhor que a ONG 01 em termos organizacionais/operativos? Naquela, tais dimensões apresentam-se como mais coerentes num plano de ação comum, quando na ONG 01 estes elementos contradizem-se com maior frequência. Vejamos a seguir, pelas demais caracterizações empíricas, como ocorrem tais contradições.

### **5.1.3. Profissionais e/ou Voluntários?**

O seguinte tópico sustenta-se na configuração voluntária das duas entidades e, em ligação, ao reconhecimento profissional dos agentes. Vejamos como ocorrem as práticas voluntárias e os esboços de diferenciação entre o voluntário e o profissional nas duas instituições do Recife.

Organização Não-Governamental 01:

Na associação pode-se dizer, grosso modo, que todos são voluntários sob algum aspecto. O quadro de agentes divide-se: 1. pelos que estão na organização para ajudar o trabalho da presidenta (filhos, netas e marido), agentes voluntários, que não recebem incentivos financeiros para o trabalho que desenvolvem e não são inseridos nos projetos como contratados temporários; 2. por um conjunto de pessoas que, embora não diretamente familiar do primeiro grupo, presta serviços à organização há anos e, quando da existência de financiamento de projetos com o Estado, assinam contratos de voluntariado para receberem incentivos como transporte, alimentação etc, bem como quantias inferiores a um salário mínimo mensais para subsistência e; 3. neste mesmo regime, voluntários que começaram na instituição quando da presença de algum projeto em que assinaram contrato de voluntariado mas que, depois dos financiamentos do suposto projeto, continuaram envolvidos com a entidade. Este quadro geral é demasiadamente mutável, sobretudo, pela falta de estabilidade de sustentabilidade financeira da organização que, por muitos períodos, já ficou sem qualquer financiamento, vivendo da doação de parte das aposentadorias da presidenta e de seu marido, que ocasionalmente subsidiam esse segundo grupo para que as senhoras cozinheiras, por

exemplo, não abandonem suas funções (o que fecharia a ONG e as deixariam “sem trabalho”, e sem qualquer subsídio da ordem de cerca de 200 reais BRL mensais<sup>92</sup>).

Curioso notar que este segundo grupo, embora legalmente voluntário, não se considera como tal. Dizem: “nós trabalhamos aqui”. O voluntário é uma figura associada aos mais recentes, excetuando a auxiliar de limpeza (jovem e recém- contratada por ocasião da morte de uma antiga agente) que também recebe algum incentivo para executar o trabalho. Entendem que esse segundo grupo é responsável pelo cumprimento de horários, de jornadas de trabalho e que o terceiro, quando não inserido em nenhum projeto, tem presença mais volátil porque como nada recebe e, pelo contrário, tem de arcar com os custos de transporte, pode prestar uma espécie de “favor” à entidade, sem a possibilidade de serem exigidos pela diretoria.

Marina: E o que você acha dos voluntários?

Rosa: É legal. O voluntário que vem, dá uma força... às vezes as pessoas se aperreiam muito com os meninos, mas eu acho ótimo, que venham, adoro todos. Muitos saem... é difícil, eu acho uma pena...

Marina: E qual a diferença entre um voluntário e uma pessoa que trabalha aqui?

Rosa: O voluntário é porque não recebe e quem não é voluntário recebe alguma coisa, né? Aí o voluntário não recebe, só vem fazer umas coisas e não recebe nada. (...)

(Rosa, 2012).

Marina: E qual a diferença entre um voluntário e uma pessoa que trabalha mesmo aqui?

Gênova: Eu acho que o voluntário trabalha por amor e o outro trabalha mais pelo...

(Gênova, cozinheira, 2012).

Nesse segundo grupo, as motivações do voluntariado, como refletimos no capítulo terceiro, aparecem objetivamente por primeira instância na troca de um serviço pelo incentivo financeiro que dele advém, o que não exclui, sobremaneira, o protagonismo dos laços afetivos para a continuação daquelas atividades como elemento decisivo na manutenção das práticas desenvolvidas. Tal grupo é composto por agentes de baixa escolaridade e, majoritariamente, por idosas. Essa caracterização da baixa escolaridade auxilia-os na diferenciação entre um voluntário e um profissional porque os voluntários do primeiro grupo, familiares, possuem formação escolar superior, bem como os do terceiro grupo, que chegam à organização justamente por tal formação na contratação de serviços para os projetos. Todavia, os papéis

---

<sup>92</sup> Cerca de 73 euros.

são porosos e não exatamente delimitados. A presidenta, por exemplo, é vista como “Dona Lourdes” e pode, em si, ser considerada como uma *instituição strictu sensu*, não sendo pontuada como “a presidenta” ou como “a voluntária”. Este não fechamento da delimitação dos papéis saltou-nos à análise de campo da ONG 01 como fundamental para percebermos os processos de profissionalização da entidade.

Marina: E qual a diferença entre um voluntário e um profissional?

Rita: Na prática, do que eles têm a oferecer como serviço, não tem diferença. A única diferença é que um é remunerado e o outro não é.

Dona Lourdes: A gente não pode contar com ele, não pode exigir. A dificuldade é essa: a pessoa é voluntária, mas tem que ser responsável pra vir naquele dia certo.

Rita: Mas a menina que vinha hoje (voluntária que faltou no dia da entrevista) até a passagem faz falta, ela mora em Camaragibe... (2012)

As motivações dos voluntários da ONG, excetuando o grupo familiar específico da diretoria, pautam-se, primeiramente, pelo pequeno ganho financeiro/ajuda de custo que recebem. Como elástico a essa posição, ou como tronco de sustentação dessa condição, existem os elementos de envolvimento afetivo com a instituição, com a causa/missão (elemento afetivo) e, sobretudo, com os impulsos dos demais agentes. Já os profissionais são entendidos como aqueles que têm formação escolar específica, ainda que as competências das áreas acadêmicas de domínios destes digam ou não respeito ao que executam, sobretudo devido à conjuntura polivalente já mencionada. Por outra mão, como discutido por toda teoria, de Bucci a Lima, o voluntário recebe em troca, em todos os grupos, um conforto emocional sobre as ações desenvolvidas. A fala a seguir sintetiza estes aspectos verificados na organização:

Marina: Sr. Antônio, como o sr. vê a ideia, a lógica, do voluntariado?

Sr. A.: A lógica do voluntariado eu acho extremamente positiva pra quem recebe os serviços, principalmente, e pra quem presta. Porque eu, por exemplo, se você tiver a necessidade de ficar em casa sem fazer nada, só com a internet, televisão, dentro da cultura inútil, é muito ruim... (...) Eu acho que o voluntariado tem duas facetas extremamente positivas...

Marina: E como o sr. vê o voluntariado aqui dentro da *ONG 01*?

Sr. A.: *O voluntariado tem essas duas facetas positivas como lhe disse... e tem algumas coisas que são negativas, em proporção perfeitamente compreensíveis.* Por exemplo, agora mesmo nós estamos com *Fulano* (...) *Gênova* é voluntária, Lourdes consegue alocar uma verba pra dar 200 reais... Essa outra que você viu, Rita (...) também recebe 200 reais. Quando tem uma cesta básica... pra pessoa

não se sentir desvalorizada, então, pra elas o dinheiro não é tudo. Agora a gente entende que esse povo precisa sobreviver (...) de Lourdes nem vou falar! (Sr. Antônio, marido da presidenta, 2012).

#### Organização Não-Governamental 02:

A ONG 02 em 2008 possuía cerca de setenta e cinco funcionários com carteiras assinadas em regime de CLT e prestadores de serviços. Dispõe de profissionais qualificados no exercício de diferentes tarefas (jornalistas, assistentes sociais, pedagogos etc). Não apenas a obtenção de cursos superiores, capacitação individual dos agentes, mas a utilização destes cursos dentro das demandas do terceiro setor irriga o desenho organizacional exercido. Em entrevista, uma das fundadoras da instituição coloca a necessidade de uma base conceitual para o desenvolvimento da ONG: “Não faço prática no ‘achismo’, tive um marco teórico, fiz pesquisa para chegar a isso tudo”. (Carmem, gerente executiva, 2008). “A ONG 02 é profissionalizada pela metodologia que tem.” (*Ibid*, 2012).

A quantidade de voluntários é reduzida face à quantidade de funcionários. Ao questionarmos o porquê desse fenômeno nas entrevistas com a diretoria e com os professores, encontramos opiniões individuais diversas que levavam à compreensão de que, para a entidade, não havia muitos voluntários devido a um suposto não comprometimento dessa categoria com as atividades propostas (tampouco tal visão dos agentes era generalizada a todos os voluntários, bem como alguns alegaram que não ter muitos voluntários na ONG 02 é uma maneira de serem menos “injustos”, posto que um funcionário recebe incentivos financeiros por seu trabalho e o voluntário, *a priori*, não).

Nós não temos muitos voluntários, temos alguns até porque o trabalho exige que o profissional tenha uma dedicação maior até mesmo pra criar um vínculo com as pessoas da instituição. As pessoas muitas vezes não têm esse vínculo com a ONG. Então, é importante essa questão da presença... (*Ibid*, 2008).

Acho que as pessoas precisam ser mais sensibilizadas, é um processo interno de cada um. Acho que quando você tem uma missão de vida e que acha que pode ajudar na transformação do outro... é você se doar. E, assim, eu acho que a questão social, econômica e política do País implica nessa não vontade das pessoas serem voluntárias. Apesar que tem muita gente que procura a gente pra ser voluntário, mas acho que pra ser voluntário você precisa ter um perfil, um perfil social. Você tem realmente que gostar do que você faz. Não adianta você dizer que é voluntário quando você não se identifica com o trabalho. (*Ibid*).

O voluntariado na organização tem ocorrido, em grande parte, por parcerias que a instituição realiza com universidades, públicas e/ou privadas, nos mais diferentes cursos. Quando arguidos sobre a possibilidade de esses voluntários/estagiários lá estarem apenas para fins de cumprimento de carga universitária ou aperfeiçoamento curricular (instituição renomada), os agentes não esboçaram problemas. Acreditam que os voluntários que na ONG chegam com motivações apenas instrumentais findam-se perdendo nas possibilidades de continuação dos projetos. Isso porque é importante, segundo as falas, ter “amor” ao tipo de trabalho desenvolvido. Esse elemento emocional, latente, sustenta a lógica do voluntariado quando ele, em si, já um ponto polêmico devido a não remuneração de alguém disposto a prestar serviços de valor comum.

A contratação destes voluntários atualmente conta com a colaboração do Recife Voluntário, outra instituição responsável por captar e distribuir voluntários em potencial para ONGs. Este modelo funciona como uma espécie de banco de voluntários. Igualmente, outros chegam à ONG pela indicação de demais organizações ou via inserção de redes em que a entidade insere-se. Há voluntários com as mais diversas formações, com graus escolares/acadêmicos variados, entretanto, em supostos casos específicos, faz-se necessária a alocação de indivíduos com formações particulares.

Como na ONG 01, muito se pensa dentro da organização (e divulga-se nesse sentido) que o voluntariado traz um bem ao próprio voluntário (motivação/interesse). “Você dá e você recebe” (Paula, 2012). Todavia, os conteúdos destas falas são associados à junção do saber acadêmico com o saber “popular”, numa tentativa de harmonizar e dar sentido à coexistência do voluntariado em meio aos profissionais/funcionários remunerados.

Ao solicitarmos que os entrevistados expusessem as diferenças entre um profissional e um voluntário, o que mais obtivemos foi que um voluntário é alguém que a entidade pode menos pressionar em termos de cumprimento de tarefas. Essa foi uma tendência nas respostas antes mesmo de delegarem ao profissional um título acadêmico ou uma especialização em dada área do saber. Para nossa surpresa, ao mesmo tempo em que os entrevistados deram luz a essa responsabilização do trabalho atribuída ao profissional, focaram que muitas vezes o profissional, sobretudo quando muito solicitado por outros meios por sua especialização, finda por apresentar os mesmos, ou até mais expressivos supostos problemas de responsabilização que, em primeira instância, são atrelados aos voluntários. “Eles trabalham aqui, trabalham em outro lugar... e não têm tanta essa entrega como um voluntário teria” (Reginaldo, 2012). Depois, conseguem os agentes associar essa falta de compromisso a não

identificação com a missão da organização, que veremos adiante, ou aos atributos emocionais de “trabalho com amor”, encontrado em quase todas as intervenções. Ademais, em trechos localizados, mas não em exaustão, alguns agentes reverenciam a importância da experiência que deveria ter o profissional/funcionário no Mercado antes de exercer funções nas ONGs para dele abstrair maneiras de gestão procedentes também ao terceiro setor. Isso atribuímos ao fato de o profissional/funcionário ser visto como alguém que, em exceção ao mundo de voluntariado do terceiro setor, está na organização para produção (de projetos, de competências, de captação de recursos etc). E aí, como numa esfera, o tema volta à responsabilização do profissional em diferente peso que ao voluntário. Abaixo, uma síntese destes aspectos levantados na ONG 02:

O profissional tá envolvido com a rotina da instituição, ele tem um papel muito mais sério. Não que um voluntário não o tenha, mas o profissional tem de ter essa bagagem curricular: uma vivência lá fora e esse mínimo de sensibilidade com o tema que ele vai trabalhar e se engajar em alguma prática que vai além. O voluntário vai estar engajado em alguma atividade específica, mas curta e simples. O período de cobrança é muito menor, ele já tá se predispondo a mudar, então ninguém vai exigir além do que ele tá disposto a ajudar. Mas também tem que se ter uma qualificação do voluntário: "vai ser voluntário em quê? quais as qualificações? com o que você pode contribuir?". Eu percebo que a *ONG 02* tem essa qualificação... os voluntários aqui se envolvem e têm noção do que estão fazendo. O profissional tem de ter tempo, experiência e bagagem. (Vinícius, setor de marketing e comunicação, 2012).

A ver as representações voluntárias e profissionais nas duas organizações tentamos trazer a sociologia das profissões para ajudar-nos na percepção de implicações do reconhecimento destas categorias para os agentes dentro das entidades. Como dizer, por exemplo, que o Sr. Antônio, da ONG 01, não é um profissional posto o exemplo de como consegue proceder face a imponderáveis com as crianças atendidas na entidades? Não seria ele um profissional porque não tem um curso superior voltado à temática pedagógica, psicológica? Qual é o limite, qual a espessura da fronteira, que divide um profissional de um voluntário?

Como vimos desde Freidson, ao profissional compete um trabalho especializado: “O que distingue as ocupações umas das outras é o conhecimento e a competência especializados necessários para a realização de tarefas diferentes numa divisão de trabalho” (FREIDSON, 1998, p. 40). Todavia, nosso campo o que mais mostrou-nos foi a polivalência de funções.

Essa polivalência não quebra por completo a posição diferenciada que a profissão carrega na divisão do trabalho, ao que apoiamo-nos na análise sociológica das profissões para perceber estas “bolhas de gás” salientadas pela literatura apresentada no capítulo terceiro. A profissão possui valor e nela localiza-se parte da margem de manobra dos agentes, inclusive, quando da decisão de prestar serviços ao terceiro setor. Este valor é poder. Poder este capaz de sustentar os estoques de conhecimento e atribuir um *status* positivamente diferenciado ao ser profissional do que ao ser voluntário para além das determinantes instrumentais de que aquele é pago pelo trabalho que exerce. Também, e por isso caminhamos numa vereda menos restrita da sociologia das profissões, mais francófona, de forma a não restringir profissão à formação superior, encontramos os casos na ONG 01 das mulheres que trabalham na organização e são entendidas como profissionais (porque recebem cerca de 200 reais ao mês, ou seja, não têm um trabalho voluntário porque, “voluntariado é trabalho gratuito”). Falamos de profissionais que construíram suas profissões/ocupações sem formação letrada, mas pelas práticas de trabalho desempenhadas, que as tornaram cozinheira e/ou auxiliar de limpeza e assim reconhecidas profissionalmente pelos agentes daquela instituição.

Longe de ter sido refutada em nosso campo, a análise sociológica das profissões nos deu a possibilidade de, na observação empírica, salientar essas “bolhas de gás” das propostas teóricas, as incompletudes da teoria que surgem graças às contradições de campo. Lógica pertinente e relevante porque é quando do uso da teoria, de fato, como instrumento de trabalho. A testamos aos limites das observações empíricas e por ela conseguimos localizar as regularidades (como do *status* de poder do profissional) e os aspectos que a ratifica como elemento contributivo face novos campos de investigação. Por isso, em resposta ao limite entre profissionais e voluntários, encontramos que tal limite é circunstancial ou, em verdade, não existe. Os limites são abstrações executáveis diante das conjunturas das demais dimensões analíticas que dizem respeito ao funcionamento de trabalho na ONG. Também, nestes casos exclusivos ao terceiro setor, entendemos que existe nas duas organizações o cumprimento do papel de grupos profissionais de “profissionais do terceiro setor” mais do que, necessariamente, profissionais de acordo com as formações específicas acadêmicas, quando as há, ou de acordo com as funções exercidas sem a necessidade do grau. Isso ocorre, sobretudo, pela polivalência de funções que, muitas vezes, finda por esmaecer as representações especializadas a dar vez ao “profissional do terceiro setor”: aquele capaz de lidar com os problemas específicos às ONGs. A unidade que gera essa condição de grupo profissional transforma os agentes em potenciais enrijecidos para o cumprimento das ações e

aparece, nos dois casos, como uma mais-valia ao aspecto da gestão organizacional como um todo.

Outros arcabouços de voluntariado foram lembrados nas entrevistas por agentes da ONG 2, a exemplo do estímulo do voluntariado estruturado em direitos sociais em países como EUA e Canadá, em contraposição ao que entendem pelo voluntariado brasileiro: “O voluntariado aqui é muito confuso, as pessoas não sabem muito bem... por falta de *divulgação* das instituições... as instituições não conseguem mobilizar voluntários por não criar uma *linha de comunicação* direta...” (Vinícius, 2012). Vinícius, formado em comunicação, consegue bem articular seu estoque de conhecimento ao que promove nas práticas do terceiro setor, a ratificar as lógicas de poder como propostas pela análise sociológica das profissões na medida em que ele tem aqui, na fala, os “poderes” de mobilização e sensibilização.

Reveremos que a tese de Lima sobre voluntariado mostrou-se como o aporte principal à análise de campo na medida em que suas conclusões sobre o valor bifurcado de um voluntariado híbrido, de compromissos significativo e utilitário, são verificadas em exaustão nas duas ONGs que investigamos. O voluntariado, sim, é sustentado pela mão dupla de benefícios ao que recebe a assistência e a quem a dá. Entendemos que a localização de nosso campo face o trabalho da autora é assim articulada devido ao campo recente em organizações de terceiro setor com que trabalha Lima e, também, por ter dimensões analíticas em foco transversais às nossas no que se refere à profissionalização das ONGs.

Por fim, e já a fazer uma ponte entre profissionais e voluntários com a estrutura de profissionalização mais geral das entidades, observamos que quando se profissionaliza uma associação, tende-se a profissionalizar, por consequência, os que lá estão. Isso ocorre pelo fomento a modelos de especialização dos agentes ou mesmo pelo surgimento de grupos profissionais de terceiro setor que findam por criar, adiante, especialistas em ONGs ou em uma determinada instituição. Este nos pareceu como o diálogo de racionalização do voluntariado que media conflitos como da presença de agentes que possuem as mesmas funções na organização, que executam trabalhos semelhantes, mas que têm estatutos diferentes, como de voluntário e profissional. A unidade do grupo profissional criado tem a flexibilidade de quebra daquela fronteira que citamos na qual supostamente dividiria o profissional do voluntário, no que quebra paradigmas sobre a interpretação do voluntariado como uma ação linear de doação de alguém (do voluntário) via ordens de um perito (o profissional).

#### 5.1.4. As Lógicas de Sustentabilidade

Trazemos agora uma das principais dimensões analíticas ao que compete o estudo sobre a profissionalização institucional: a sustentabilidade das entidades. Para isso, revisaremos alguns *links* que dizem respeito aos valores éticos inculcados nas organizações diante da temática.

Organização Não-Governamental 01:

Quando realizamos a primeira etapa da pesquisa de campo na ONG 01, em 2008, a entidade contava, para além das atividades com as adolescentes, com uma creche que atendia crianças de até 4 anos de idade. Essa creche era subsidiada pelo Comdica, vinculada a Prefeitura do Recife, mas fechou por falta de continuidade do subsídio. As crianças que lá estavam foram transferidas para outras organizações no bairro.

Os projetos voltados aos adolescentes são feitos para um atendimento de 6 meses a 1 ano, conforme solicita o Governo do Estado. “(...) temos um projeto feito por nós e eles dão a subvenção. A gente faz por 6 meses, um ano e eles dão...” (Dona Lourdes, 2012). Todavia, atualmente não existe nenhum em vigor, o que deixa a associação mantida basicamente por um projeto chamado “Todos com a Nota”, que já tivemos ocasião de mencionar, também do Governo do Estado. A quantia que conseguem arrecadar com a junção de notas fiscais não é suficiente para a manutenção dos gastos. Por isso, a entidade busca mecanismos paralelos de subsistência. Um deles é o de pedido de comida à CEASA, alimentos que não seguem mais à venda. A mecânica é pautada pelo estímulo da presidenta e de sua família em doar tempo, e mesmo dinheiro, à instituição quando da oportunidade de receber alguma doação. Seu marido resume como o fazem:

(...) nós vamos com a nossa condução à Ceasa, encostamos lá... a condução é nossa, o carro é meu e dela [Dona Lourdes], a gasolina também é nossa... vá vendo a coisa... A gente espera lá e o pessoal bota o que está determinado para a *ONG 01*. Ninguém escolhe nada (...) E nem tudo há condições de ser aproveitado, já tá deteriorado. (...) O Rotary já nos ajudou tremendamente. Hoje porque a pessoa que cuida... antes era um amigo nosso, ele sempre arrumava, por exemplo uma pessoa pra fazer uma faxina geral... Nós temos às vezes pessoas que estão terminando o curso na Universidade Federal que vêm aqui pra servir de currículo. Da odontologia, por exemplo, vem aqui ensinar as crianças as escovar os dentes. Temos também o tribunal de contas que presta um serviço periodicamente. Uma vez nós

conseguimos, mas eles não ficam com uma creche só, daí eles mudam... *E pagamos impostos! Não sei por quê?! Até hoje é uma coisa que... Não existe carteira profissional assinada...* (Sr. Antônio, 2012).

Na intervenção do Sr. Antônio não há a problematização das motivações de um estudante da Universidade estar na ONG apenas para cumprir currículo, por exemplo, na medida em que as preocupações são voltadas às pretensões instrumentais de ter meios para manter o funcionamento da organização. Este auxílio da Ceasa só lhes foi possível alocar devido uma indicação do Rotary, que já tinha ajudado a instituição em outras ocasiões.

Eu vou lá e recebo sabão em pó, shampoo... o que eles recebem, que eles recebem também doações. Mas como têm muitas entidades agora, antes eram só umas 3, agora tem muitas... então tem que sair dividindo: o que dava pra 3 agora tem que dar pra muitos. *Às vezes perto da validade [alimentos], mas que as crianças gostam.* (Dona Lourdes, 2012).

A lógica assistencialista permeia os discursos quando tratamos da sustentabilidade. Atualmente, nem mais têm o auxílio dos “apenados”, via Justiça Federal, tampouco projetos pela Secretaria de Educação da Prefeitura do Recife, como já o tiveram na época em que lá mantinham a creche. Uma das principais razões que alegam os agentes para estarem sem financiamentos é que existe uma quantidade cada vez maior de entidades disputando recursos e, com isso, os órgãos financiadores recorrentemente preferem investir em outras associações. Percebem a importância das demais organizações, mas reclamam para si o direito de trabalharem com recursos suficientes às atividades propostas. “A gente tem tentado dentro dessas milhões de ONGs que concorrem aos recursos. O problema é esse, que as outras recebem, recebem, recebem...” (Rita, elaboradora de projetos, 2012). Ou então: “Deviam dar pra gente porque dar pras instituições que já têm tudo, que já têm muito... as grandes”. (Dona Lourdes, 2012). As saídas desses entraves é que são problemáticas na ONG 01, que não consegue desenvolver competências gerenciais para a manutenção das subvenções que possuem ou que já possuíram, assim como o que imaginam como meio de saída aos problemas financeiros ainda esteja num plano raso de ação, com ideias não estruturadas à captação de recursos. “(...) quando os projetos chegam ao fim a gente não tem sustentabilidade própria.” (Rita, 2012).

Ao planejamento administrativo, não existem projetos de captação de recursos capazes de manter a Sociedade nem por um prazo de um ano. A presidenta, nos picos de crise,

costuma emprestar ou doar parte de sua aposentadoria para não encerrar as atividades da associação. A instabilidade financeira, também responsável pelo “abrir e fechar” de portas de ONGs, é uma das características mais marcantes na lógica administrativa da organização, uma vez que a entidade não recebe recursos provenientes do segundo setor, pois não está inserida em uma rede maior de comunicação com demais ONGs e não possui flexibilidade para galgar espaço de financiamentos de empresas privadas. O espectro de possibilidades de captação é restrito: “(...) eu já tentei procurar [recursos] pela net” (Rita, 2012). Ao questionarmos por que não possuem outras fontes de financiamento, de empresas privadas, por exemplo, esboçam reticências como “aquilo já é jogo de cartas marcadas”, todavia, não pontuam as estratégias de captação que já tentaram seguir ou que seguem. Neste amadorismo, falham nas estratégias de captação ao prenderem-se demasiadamente à lógica da doação que pode chegar (e não se buscar). A organização é vulnerável a processos burocráticos e não assistida em seus direitos básicos, como o de ser isenta de impostos, no que paga taxas públicas como IPTU ou taxa de bombeiros por não conseguir articular na prefeitura a garantia de tais direitos.

(...) INSS (...) Agora, cada voluntário desse pessoal do projeto, recolhe... há um desconto. Todo esse pessoal a gente é obrigado a pagar. IPTU, taxa de bombeiro. A taxa de bombeiro, parece, não tenho certeza, que Marília minha filha conseguiu a isenção, mas desses outros aí ninguém consegue. Agora, eu que fui comerciante entendo alguma coisa. O fato gerador de impostos, principalmente INSS, é pra aquele profissional assinado. Aqui não existe! Porque não tem funcionário, logicamente... mas eles cobram!

Existe um vício também de não ferir a suscetibilidade de ninguém. Diz que o pessoal da *ONG 01* é muito cabuloso, fica procurando... isso que eu tô lhe dizendo é fato, ninguém pode brigar com um funcionário daquele [na prefeitura] que emperra o documento lá. A gente se sente agredido, vamos assim dizer. (Sr. Antônio, 2012).

Quando arguidos sobre as principais dificuldades da ONG, quase unanimidade respondeu respectivamente à sustentabilidade financeira da organização.

Mamãe hoje com 74 anos não tá suportando mais (...) porque tanto faz o governo aprovar hoje o projeto e depositar daqui 6 meses ou um ano e a gente ter que trabalhar porque foi assinado, ou chegar lá e dizer que foi reprovado agora há pouco... porque fica aquela história... acabando a comida, o alimento... tem que desdobrar, tem dia que eu tô sozinha, tem dia que ela tá sozinha, e a gente não vai abandonar o barco! Mas precisa de um suporte para, pelo menos, a comida deles. (Marília, 2012).

Ao questionarmos os integrantes da instituição, em 2008, acerca da validade e da valorização ética/moral<sup>93</sup> que faziam sobre receber recursos do Primeiro e Segundo Setores, estes não demonstraram nenhuma objeção, pois, nunca se depararam com o dilema de receber determinado tipo de doação e nem se era ético e aceitável receber recursos provenientes do Mercado, alegando que não os tinham apenas porque as empresas nunca procuraram a organização para oferecer recursos e que apenas recusavam a inserção de políticos, candidatos a vereador, por exemplo, que quisessem penetrar na instituição para fins eleitoreiros. Mais uma vez, este fenômeno ratifica que a entidade não possui flexibilidade e planejamento de submissão de projetos o suficiente para concorrer por financiamentos privados com demais organizações. Todavia, quando da replicação das entrevistas em 2012, descobrimos que a organização já tinha recebido recursos via um deputado estadual, amigo de um dos filhos da presidenta. Esse fenômeno, tão negado no histórico da ONG em 2008, nos foi “confessado” em 2012, sobretudo, face ao “desespero” da eminência de fechamento da organização que hoje quase não possui financiamentos. Interessante notar que a lógica do que é “antiético” altera-se de acordo com as conjunturas, no “a gente não queria, mas era a único meio de não ter fechado a organização naquele tempo”, mas que, também, só nos foi possível perceber essas saídas depois de longo contato na instituição. Mesmo assim, não foram todos os agentes que se dispuseram a falar sobre, gerando contradições compreensíveis nas falas e explicadas pela própria conexão ética ao fenômeno:

Outras instituições recebem tantos mil reais (...) Nós não temos aqui patrocinador nenhum, não temos uma escola política, *não temos assim, uma mão de um vereador*. Existe um deputado que veio aqui muito espontâneo, que veio aqui, nos visitou... Então, umas ONGs têm uma posição privilegiada, e outras, prejudicada. Você não imagina a luta! (...) A gente fica de psicólogo, de tudo porque não há uma renda que venha permanente que a gente possa custear isso aí e contamos às vezes com a benevolência do pessoal. (Sr. Antônio, 2012).

Foi com o vagar<sup>93</sup> que chegamos a saber não somente sobre a intervenção deste político há alguns anos como do projeto com os “apenados” porque os agentes não costumam divulgar a origem daqueles colaboradores, posto que são pessoas que algum crime cometeram e estão em fase de cumprimento da pena. Sobre isso, alegam que os órgãos competentes eram

---

<sup>93</sup> A ONG é fiscalizada periodicamente por representantes da Prefeitura e presenciamos algumas dessas visitas ao longo da observação participante. Notamos também a constante “prestação de contas” da presidenta a nossa pesquisa e a todos que circulam na ONG, bem como a valorização da transparência em todas as movimentações financeiras que executava, desde a compra de um remédio até a organização econômica como um todo.

responsáveis com os indivíduos que para lá enviavam, a exemplo de não permitirem que criminosos relacionados a crimes de pedofilia estivessem na entidade (que trabalha que crianças).

Veremos agora uma contraposição deste quadro com o exemplo dos processos da ONG 02 a fim de balizarmos as contribuições destas diferentes caracterizações no entendimento da sustentabilidade de entidades no Brasil.

#### Organização Não-Governamental 02:

No que concerne a sua sustentabilidade financeira, uma das três irmãs fundadoras da instituição, em entrevista realizada em outubro de 2008, aponta que é também uma das filosofias da entidade fazer com que todos, desde a diretoria até os jovens atendidos, sejam captadores de recursos. A intenção maior dessa filosofia, de acordo com a diretoria, é promover uma descentralização do trabalho na tentativa de fazer com que todos os participantes se envolvam com os problemas da ONG<sup>94</sup>. Todavia, convém ressaltar que a moldura de divisão do trabalho da organização é especializada e setorializada, havendo uma equipe responsável pelos assuntos referentes à sustentabilidade financeira, bem como setores de administração e marketing, coordenadoria executiva, assessoria técnica, acessória jurídica e setor de marketing e comunicação, isto é, um desenho administrativo que ratifica a existência de uma complexa profissionalização institucional, conforme o que dissertamos no capítulo terceiro.

A ONG se mantém com recursos provenientes do exterior, em sua maioria<sup>95</sup>, seguindo essa lógica de financiamento desde a fundação, como denotado, quando uma de suas fundadoras buscava dar visibilidade à problemática sobre a qual trabalhava nos países europeus. Essas relações vêm se fortalecendo desde o fim da década de 1980, a expandir-se para diversos países além dos europeus, a exemplo de Canadá e Estados Unidos. Além de recursos provenientes do Mercado, a ONG também recebe verbas do Estado, dos governos federal, estadual e municipal. Os principais financiadores atualmente são: União Europeia, Petrobrás, Cáritas Alemã, CEDCA, CESVI, Christian AID/Comic Relief, Christian World Service, Criança Esperança (UNESCO, Rede Globo), COMDICA, Consulado da Itália, Governo do Estado, Instituto Wall-Mart, Misereor, OAK Foundation, Prefeitura do Recife e TIM. Além dos financiadores, a ONG possui parceria com a Infraero, três shoppings do

<sup>94</sup> Tal tentativa de democratização não exclui a hierarquização e a especialização da divisão do trabalho na organização.

<sup>95</sup> Cerca de 80% dos gastos da ONG são mantidos com recursos vindos do exterior.

Recife, lojas, laboratórios, canal televisivo, empresas diversas e, também, com instituições de ensino superior como a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade de Pernambuco (UPE), Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), Faculdade de Ciências Humanas de Olinda (FACHO) e Faculdade Maurício de Nassau, recebendo estudantes desses centros como estagiários e realizando pesquisas sobre as áreas de atuação da entidade, muitas das quais originaram livros e publicações sobre a instituição.

De acordo com a diretoria de marketing, a busca por financiamento também envolve a capacidade da ONG em sensibilizar seus financiadores sobre a importância de suas causas e a relevância de seus projetos. Segundo o responsável pelo setor, o crescimento do PIB brasileiro faz com que alguns financiadores optem por investir em outros projetos, como os de países em África e América Central, acreditando que os indicadores sociais do Brasil estão melhores, que a política do Governo Federal com programas como o Bolsa Família tem “resolvido” os problemas sociais, dentre outras leituras equivocadas que levam a conclusões de que tais investimentos sociais não se fazem mais necessários no País, desconsiderando o elevado índice de Gini de estratificação social, por exemplo.

O que a gente vem observando, até em conversas com pessoal de fora mesmo... A gente observa que a imagem do Brasil vem sendo passada pro exterior como que tá em desenvolvimento, vencendo as desigualdades. Mas é preciso vir pra cá pra ver que ainda existe muita desigualdade e o que a gente percebe é que as instituições tão indo pra outros lugares, enquanto que a imagem do Brasil tá mudando. Esse apoio de fora vem diminuindo, então, o que a gente vem buscando é também concorrer muito com projeto locais porque o apoio internacional tá sempre mais escasso. (Reginaldo, 2012).

De acordo com a diretoria, entretanto, de 70 a 80% do financiamento ainda provém do exterior, sobretudo, dos acordos com a União Europeia. A instituição tem cercado perenemente possibilidades com possíveis financiadores na Nova Zelândia e ou outros países. Curiosamente, encontramos nas entrevistas certa preocupação com relação a doações, todavia, a palavra “doação” não surgiu ao longo das falas com muita frequência (nem nas de 2008, tampouco nas de 2012), diferentemente da ONG 01, e quando era citada vinha sob um complexo de possibilidades maior, a exemplo de que a doação de uma empresa internacional deveria ser aceita para que a ONG executasse seus projetos e retribuísse à sociedade e aos financiadores resultados estabelecidos pelas metas articuladas *a priori*. Palavras como “empoderar” ou “capacitar” são as que aparecem com grande frequência, sob uma perspectiva de rompimento com as formas assistencialistas de sustentabilidade de uma organização. Por

outra mão, estes significados inculcados na linguagem e na comunicação dos agentes são frutos de canais de comunicação comuns nos ambientes do Terceiro Setor, partilhados em uma filosofia conjunta por meio de redes, por exemplo, que traz à discussão temas como capacitação e empoderamento que são naturalizados pelos agentes e permeiam o universo da ONG.

Sustentabilidade Financeira: Isso é uma luta constante. A gente vive de fato buscando sempre projetos que possam financiar as atividades da instituição, dar continuidade ao que a instituição vem fazendo. *Desde 1989 que a ONG 01 foi ao exterior buscar esse apoio. Os grandes financiadores vieram de fora. A gente também concorre a editais locais, o Governo também, através do Conselho Estadual da Criança e do Adolescente e o Comdica tão sendo os principais... existem os projetos, mas são projetos menores, como empresas privadas como a Petrobrás que financiava o Projeto X, Itaú também... é uma busca constante pra dar continuidade. (Ibid, 2012).*

A política de transparência adotada pela instituição baseia-se no acompanhamento dos projetos pelos financiadores (accountability)<sup>96</sup>. Periodicamente, são enviados *realisings* aos colaboradores e relatórios das atividades, além da atualização do site da instituição com tais dados, pois, segundo os membros da diretoria, é necessário prestar contas não apenas aos financiadores, mas também à sociedade como um todo. Além disso, a prestação de contas e o fomento de transparência nas atividades desenvolvidas é uma ação estratégica de visibilidade, com a divulgação desse acompanhamento na imprensa. Para tal tarefa, existem agentes específicos, habituados a modelos de trabalho como este no terceiro setor.

O planejamento da instituição varia de acordo com os projetos financiados em vigor, tendo em consideração que eles possuem prazos diferentes, ou seja, um projeto pode acabar enquanto outro ainda tem garantia de financiamento por mais um ou dois anos. Quando das entrevistas de 2012, o quadro mais geral era o de que alguns projetos encerravam no ano corrente, mas o subsidiado pela União Europeia somente em 2014, todavia, a perspectiva era a de que quando o de 2014 encerrasse já deveria haver outros com prazos mais alongados e assim sucessivamente. Nota-se que 90% do financiamento da ONG vem destes projetos que citamos. Completa:

---

<sup>96</sup> Presenciamos algumas visitas da equipe do Instituto Wall Mart a um dos projetos ao longo da pesquisa de campo, nas quais os representantes dos financiadores realizavam reuniões com os professores, conversavam com as mulheres atendidas pelo Projeto, gravavam vídeos sobre as atividades etc.

A outra parte, acho que uns 10%, seriam as parcerias. *Quando eu falo recurso, não falo só em Recurso Financeiro*. Espaço pra produtos, pra divulgação, espaço pra exposições demonstração de trabalho da *ONG 01*... e as empresas, como a Nordeste, que tem interesse em apoiar por um determinado tempo um projeto. Ou não um projeto, mas a *ONG 01* como um todo: doam pra reforma de um laboratório de informática, pra brinquedoteca, biblioteca... (Vinícius, 2012).

Na fala acima, percebe-se uma visão mais ampla<sup>97</sup> de sustentabilidade, como já prevíamos em nossas hipóteses de trabalho, de que sustentabilidade não é reduzida a sustentabilidade financeira e que, esta por sua vez, não é sinônima de apoio financeiro direto.

A respeito de possíveis restrições a determinados tipos de financiamento, o que havíamos investigado e analisado em 2008 permaneceu até 2012. Os entrevistados são pontuais ao dizerem que não recebem financiamentos de partidos políticos e/ou ordens religiosas:

A *ONG 02* não tem partido político, nem segue por uma linha religiosa. É ecumênica e trabalha com todo tipo de financiamento, algo que não seja ilícito. A gente trabalha de uma forma bem transparente e que venha agregar à instituição. Aceitamos doações dentro dos valores que a gente acredita, do que seja bom pra o público que a gente tem. (Paula, 2012).

A única ocasião especial mencionada a respeito de restrições a financiamentos foi quando o Wall Mart lhes propôs parceria para subsidiar um projeto. Conta Reginaldo (2008 e 2012) que na altura os agentes se puseram a pensar se deveriam ou não receber aquele recurso posto que a empresa tinha sido apontada nos EUA como exploradora das relações de gênero, a não respeitar direitos trabalhistas. Todavia, findaram por aceitar a parceria ao “entenderem” que a proposta que o Wall Mart tinha para o Recife era diferenciada e que subsidiar ONGs como aquela era uma atitude interessante do ponto de vista social.

Já existia o questionamento, a gente recebia o apoio do Wall Mart. O projeto acabou, na verdade. Houve uma certa crítica porque o Wall Mart era criticado nos EUA sobretudo pelas relações de gênero: pagavam menos às mulheres que trabalhavam na empresa, mas assim... quando o Wall Mart chegou aqui, a gente já tinha parceria com o Bompreço, que foi a empresa que o Wall Mart comprou, então,

---

<sup>97</sup> Exemplo: Ter um planejamento adequado ao funcionamento financeiro da organização não é, propriamente, uma consequência direta de sustentabilidade financeira, é aí anterior e passa a ser posterior quando retroalimentada por necessidades diversas. Outro exemplo de sustentabilidade não diretamente financeira é a capacidade de articulação em redes que tende a conferir possibilidades futuras de visibilidade da instituição.

o Bompreço já conhecia o trabalho da gente, já havia essa abertura pra o jovem da *ONG 01*. A proposta que ele trouxe pra gente foi uma proposta montada pra quebrar justamente essa imagem da exploração feminina porque foi um programa pra mulheres de baixa renda, pra trazer essa recuperação através da profissionalização dessas mulheres (...) oferecer pras mães das meninas o que era oferecido no Programa X e a gente percebeu que não valeria a pena fechar as portas porque a gente estaria fechando a possibilidade dessas mulheres crescerem, por mais que tivesse essa crítica lá. Mas se tiver uma empresa que não tenha uma imagem boa, sobretudo que acabe prejudicando nosso trabalho, a gente vai evitar estabelecer essa parceria com ela. Acho que tem toda a questão da ética mesmo. (...) Um exemplo hipotético: Se vem um acusado de abuso sexual querer financiar um projeto contra abuso sexual, não é interessante pra gente se aliar a essa imagem dele. (Reginaldo, 2012).

A preocupação que se coloca instrumentalmente ao caso é estratégica, voltada à conservação da imagem da entidade o que é, supostamente, uma preocupação com a manutenção de seu funcionamento em longo prazo. Prejudicar a imagem é, por consequência, prejudicar o trabalho. Ademais, os valores mercadológicos das entrevistas de um rapaz como o Vinícius, por exemplo, dedicado à comunicação e marketing da organização, são o guia de todo seu trabalho, o que não parece soar como um problema ideológico ter na instituição modelos de gestão semelhantes aos de Mercado. Inclusive, esses valores são apontados pelo entrevistado como o tronco administrativo mais pertinente para chegarem aos bens sociais que propõem à sociedade. Veremos no tópico a seguir algo mais sobre essa relação de valores ONGs-Mercado.

Em suma, a *ONG 02* possui um quadro geral de financiamento interessante em comparação não apenas com a *ONG 01*, mas com a conjuntura geral das ONGs no Recife, no que articula-se em diferentes frentes e possui um planejamento estratégico solidificado às possibilidades emergentes das conjunturas político/econômicas em que se insere. Entretanto, ainda que com agentes conscientes das possibilidades de financiamento que podem angariar como terceiro setor, e notadamente por terem fontes majoritariamente provenientes do exterior, notamos nas falas da diretoria e das coordenações grande receio e insegurança diante dos novos quadros da imagem do Brasil no exterior como País em desenvolvimento que não precisa mais de incentivos, sobretudo após os últimos dados que colocam o País com o sexto PIB mundial. Frisando que o Brasil tem uma alta taxa de estratificação social, essas percepções convertem-se em certo pessimismo com o futuro da ONG.

Recordamos que a ONG 02, diferentemente da ONG 01, é associada à Abong, o que a caracteriza em aspectos comuns com demais associadas que possuem maior inserção numa rede de informações apropriadas ao tema da sustentabilidade. Ainda assim, numa expressão diferente da ONG 01, a ONG 02 faz parte de um ecossistema frágil, vulnerável a ameaças externas conjunturais, como já ressaltara Salamon (1997). A falta de financiamento perene forma a grande marca do terceiro setor atualmente, seja numa configuração como da ONG 01 ou 02. Nenhuma é capaz de gerir um plano extenso, a garantir o mínimo de estabilidade ao trabalho desenvolvido pelos agentes e, essa marca tão expressiva às ONGs brasileiras é um dos fatores que mais repelem possibilidades de manutenção de agentes qualificados que, por questões particulares, findam por migrar para possibilidades, sobretudo, no Estado. As sazonalidades que ao Mercado competem, ainda assim, não encenam como mais expressivas do que as que dizem sobre o terceiro setor. A sustentabilidade põe-se aqui como o ponto frágil de toda a estrutura que, por mais profissionalizada que possa parecer, não escapa destes limitadores inerentes à dialética do terceiro setor. A lógica das ONGs analisadas, especialmente a 02, não se imuniza de uma proponente empresarial constante, tomando daquela elementos essenciais aos planos de gestão (TEIXEIRA, 2003).

Como propunha Mintzberg, as dimensões que regem as entidades precisam ser minimamente integradas para que sobrevivam nesse modelo instável. A não integração, como posto ao caso 01, resulta nos problemas aqui relatados. Voltamos às principais premissas do autor com nosso campo em mãos: o que encontramos foi que uma estruturação eficaz de organização requer consistência entre os parâmetros de *design* e os fatores contingenciais que apontara o autor. Os primeiros formam um sistema mais integrado em que as dimensões analíticas que propusemos ao estudo das entidades se colocam. Os aspectos são pontos interconectados e a alteração de um promove, em consequência, mudanças em todo o sistema de manutenção financeira da entidade. A harmonia das dimensões, baseada então naqueles fatores contingenciais, atrelada à consciência de tais fatores face ao todo, é quem possibilita um modelo menos instável de gestão financeira nas ONGs. Esse exemplo foi verificado na ONG 02, quando da preocupação em tencionar imagem, fontes de financiamento, articulação entre diferentes projetos, preocupação com a lateralidade dos laços primários e secundários desenvolvidos dentro da organização (a utilizá-los como estratégias aos demais aspectos citados) dentre outras categorias. Todavia, não percamos de vista que a proposta de Mintzberg é uma elaboração teórica no que mesmo na ONG 02, diferenciada às outras ONGs do recorte espacial da investigação, não existe uma integração completa entre as dimensões que a movimentam, havendo “bolhas de gás” muitas das quais reconhecidas pelos agentes,

profissionalizados às funções que exercem. Se a integração fosse plena, muito possivelmente teríamos a análise de um “tipo perfeito” de entidade na ONG 02, o que não ocorre empiricamente.

Ainda que possamos dissertar sobre problemas administrativos/financeiros de ambas as organizações, na ONG 02, por exemplo, estes problemas já nos chegam nas entrevistas estratificados/identificados pelos próprios agentes, enquanto que na ONG 01 perdemos-nos num universo demasiadamente amplo de problemas não localizados em suas particularidades haja vista que “não ter financiamento” é uma consequência ampla dos pontos mais restritos de gestão. Todavia, a ratificar que sustentabilidade não é reduzida a sustentabilidade financeira encontramos, no exemplo da ONG 01, a preocupação com a falta de professores/profissionais em falas que não faziam referência a financiamento. Eis quando o financeiro posiciona-se como o meio por qual passa a sobrevivência das ONGs, mas que não se reduz a tais limitadores<sup>98</sup>. Tal aspecto ajuda-nos a não caracterizar entidades menos burocratizadas como fundamentalmente desprovidas de financiamentos, mesmo porque o “bem” pode ser materializado em serviços como o voluntariado e não, necessariamente, a um suposto valor monetário. Os aspectos centrais aqui analisados permaneceriam caso a ONG 01, por exemplo, ganhasse na loteria. O que a elevaria a posições materiais melhores das que dispõe hoje, não alteraria, conseqüentemente, sua complexidade profissional (a menos que aí recorressem a outros elementos formativos etc). Ou seja, a profissionalização institucional relaciona-se com o capital e com a sustentabilidade financeira, mas não é meramente correlacionada a esta posto que as dimensões analíticas que dizem respeito a essa profissionalização são plurais.

---

<sup>98</sup> Ao fim do todas as entrevistas perguntamos aos entrevistados quais eram as maiores dificuldades encontradas pelas organizações. Em unanimidade, apontaram a falta de financiamento como um desabafo ou apelo sobre a situação limitadora em que posicionavam-se.

### 5.1.5. Relações do Terceiro Setor: Estado, Mercado e ONGs

Vejam como perspectivam e atuam as duas ONGs analisadas face às interações com o Estado, com o Mercado e com o próprio Terceiro Setor.

Organização Não-Governamental 01:

A ONG 01, como vimos, possui graves problemas de sustentabilidade financeira. Quando citam ou perspectivam alguma maneira de captação de recursos, responsabilizam o Estado como a instância que deveria cumprir-lhes amparo. Essa visão recorre um campo tenso na medida em que os agentes entendem que o Estado não está a prover as ONGs como deveria, ficando em dívida, especialmente, com a ONG 01. Como já mencionado, a captação de recursos dessa instituição tem um processo deficitário face outras organizações consoante à “corrida por recursos”. Os órgãos estatais com que já fecharam projetos ficam limitados a uma continuação que, quando quebrada, não desenvolve-se em alternativas. Neste quadro, vejamos como constroem os agentes esta relação ONG-Estado:

Em unanimidade nas entrevistas desta organização, tanto em 2008 quanto em 2012, bem como aferido ao longo do processo de pesquisa, os agentes percebem uma má relação do Estado com a entidade. Isto parece exclusivo ao caso da instituição a que se dedicam, ou seja, enxergam a relação do Estado como cordial a demais organizações, nomeadamente as grandes ONGs, justamente àquelas que acreditam não precisar de tantos apoios como a ONG 01, certa vez que já são grandes e aparentemente estruturadas. Disto, surge um “rancor” por parte dos agentes na relação e a sensação de estratificação dentro do terceiro setor numa posição em que seria a ONG 01 prejudicada em detrimento de outras. Esta situação, ainda que propusesse uma exacerbação na competitividade da entidade com as demais, não desenrola-se nesse sentido sobretudo porque a instituição não tem grande acesso às demais na medida em que não articula-se substancialmente em rede. Gera-se uma inconformidade com o Estado que, como tal, figura-se numa abstração como um senhor de salvação que não se vê o rosto e para quem não se pode estender a mão com rigidez e segurança porque não se sabe onde está, nem como está.

(...) a gente fica meio que com uma interrogação porque são projetos de valores pequenininhos se comparados a outros da Petrobras, riquíssimas, e a gente fica meio que desestimulado, meio triste porque

a gente sai daqui todos os dias, vai no Estado, falta documento, a gente se desdobra. (Marília, 2012).

*Se o governo quiser que ela cresça, a partir do momento que ele quiser, ela vai ser a maior creche ou ONG do Estado de Pernambuco. E se o governo continuar fazendo como tá fazendo, abrindo outras creches com a prestação de serviço e prestação bem melhor (...) acho que a ONG 01 vai regredir. A menos que ele diga que vai dar expectativa pra essas que ele não dá manutenção, começar a dar agora, aí ela poderá ser enorme. (...) Eu sou uma pessoa decepcionada com os discursos do Governo. (...) Que os nossos dirigentes, governadores, abrissem mais a cabeça e fizessem um trabalho mais... pra que essas pequenas iniciativas tivessem maiores condições de ter aqui uma professora fixa, uma psicóloga... Ter um retorno pra sobreviver. Como é que eu vou comer?*

Falta o interesse público se interessar pela realidade do nosso país. A nossa realidade não é Suape. Não é tirar o imposto do carro e não tirar do feijão. Foram os economistas que fizeram isso. (Sr. Antônio, 2012).

Será que ninguém pensa como a gente? De deixar de mandar uma verba pra um setor esportivo profissional, vamos dizer assim, pra mandar pra construir uma cisterna no interior de Pernambuco? Será que ninguém pensa como a gente? Então, quem sou eu? *Quem tem que pensar são os caras lá dentro. Eu fico meio que indignada. Minha relação com o governo é de tristeza e de mãos atadas.* (Marília, 2012).

Como demonstrado acima, nota-se que as relações de poder perante o Estado são fortemente assimétricas, o que gera apatia e descrédito. Já em relação ao Mercado, embora não financiados de fato por esta instância e terem tido pouca ou quase nenhuma experiência com o Setor, enxergam a possibilidade de relação de forma mais atenuada. Ao questionarmos a presidenta sobre o possível recebimento de recursos de empresas, ela responde: “Não, nada particular, ninguém dá doação. As doações da época da Irmã ninguém dá mais. Que a Irmã Fatinha ficava ligando, pedindo... aí o pessoal ainda contribuía, depois...”. (Dona Lourdes, 2008). As falas dos agentes sobre captação de recursos estão impregnadas de termos como “doações”, “dar”, “receber”, “alguém ajudou”, “alguém doou”, todavia, a partir de uma perspectiva de doação para o “bem”, pautada em uma perene religiosidade que mesmo diante da ideia geral que move a ONG é regida por relações assistencialistas como já denotado. Também no Mercado nota-se descrédito, como um Setor que teria condições de subsidiar a organização mas que não o faz por motivos não transparentes, ao mesmo tempo em que,

contraditoriamente, argumentam não conhecerem o segundo setor como possibilidade real de participação de custos:

Rita: As empresas têm o slogan da responsabilidade social (...) vieram aqui pra conhecer uma vez, pra ver se era verdade que isso aqui existia etc e no final disseram que tavam dando atenção às crianças com aids, de origem dos quilombos... pelo amor de Deus! (...)

Marina: Vocês não acreditaram na resposta deles [empresa privada], é isso?

Rita: Não, eu não acredito não. (Rita, 2012)

Marina: Como o sr. vê a relação das ONGs e da *ONG 01* com o Mercado? As empresas privadas?

Sr. Antônio: Veja bem, é outra coisa que eu posso dizer que não tenho conhecimento... Esse relacionamento é uma coisa que elas fazem e dividem as verbas. Eu não sei qual é a mecânica... a nossa mecânica eu sei. (Sr. Antônio, 2012).

Na tentativa de visualizarmos uma ponte entre as relações da ONG com outras instituições para além do Mercado e do Estado, buscamos perceber como ocorria a articulação em rede na ONG 01. Os parceiros da organização são outras escolas e lares do bairro. Não há uma burocratização destas parcerias, no que são realizadas pela lógica de laços primários como já percorremos no início do capítulo. Estas relações são esporádicas e não dizem respeito à sustentabilidade financeira diretamente. Pautam-se por trocas como levar as crianças de uma instituição a outra para cantar, apresentar trabalhos etc (o que diz respeito à sustentabilidade mais geral). Apesar de a articulação com demais organizações não solidificar-se em medidas estratégicas mais pontuais, é ela uma mais-valia na fortificação de laços em volta à realidade que cerca a ONG, todavia, não suficiente para integrar a entidade numa rede de informações do terceiro setor mais precisa no tocante às possibilidades de articulação em prol das causas almeçadas.

Organização Não-Governamental 02:

Como vimos no tópico referente à sustentabilidade, a ONG 02 tem relações “cordiais” com o Estado. “O próprio secretário de Direitos Humanos do Governo nos citou recentemente” (Reginaldo, 2012). “A ONG 02 é uma referência para o Estado” (Vinícius, 2012). “A Relação em nível de cordialidade é muito boa” (Paula, 2012). A instituição estabelece parcerias com o Estado que subsidia eventuais projetos. Mesmo sendo a grande parte da sustentabilidade financeira da organização vinda do exterior, ter as marcas de

parceria com Prefeitura, Governo do Estado e Governo Federal parece ser uma porta aberta que confere à instituição boa imagem, credibilidade, bem como abre uma rede de diálogos e trocas com demais organizações também a estes órgãos estatais relacionados. Em suma, a presença do Estado existe na organização, mas não é em torno dele que giram as possibilidades de manobra da ONG 02 diretamente relacionadas ao financiamento.

Este quadro dá-se, de acordo com o agentes, por situações pontuais como que o Estado não consegue prover as necessidades das ONGs como um todo, tampouco da ONG 02. Denotam que, embora entusiastas da era Lula, aquele governo não estreitou o suficiente a relação ONGs-Estado, havendo uma diminuição de recursos a algumas entidades sobretudo pela criação de projetos sociais estatais como o “Fome Zero”. A esse exemplo de projeto do Governo Federal, criticam a não continuidade de problematizações que poderiam ser feitas pelas organizações. Um dos agentes comenta-nos que o cartão do “bolsa família” pode ser negociado em drogas e que estas brechas da política social deveriam ser contornadas por organizações que trabalham em âmbito local, focalizadas a ver o indivíduo de forma integral.

A relação da ONG 02 com o Estado, embora hoje cordial, já foi mais tensa porque a missão inicial da entidade era a de tirar meninas da rua em situação de vulnerabilidade social e às quais o Estado pregava-lhes punições penitenciárias pouco eficazes a uma visão de reabilitação destas jovens. Essa cordialidade estratégica mais recente pode ser notada na seguinte intervenção:

Durante muito tempo, quando a *ONG 02* surgiu em 89, existia de fato uma grande omissão. Existia um trabalho de punição de jovens infratores, mas não existia um trabalho de recuperação desse jovem em situação de rua. Então, a *ONG 02* surgiu muito nessa proposta, de oferecer atendimento pras meninas que estavam em situação de abandono nas ruas, que muitas vezes iam pra Febem, que hoje em dia é a Funasa, que não existia recuperação pra esse público. *A ONG 02 surgiu diante da ausência desse governo.* Eu acredito que ao longo dos anos o governo passou a ter essa coisa mais social, a ter essa visão neoliberal e passou a ter essa questão do *welfare state*, atender à sociedade e a gente observa que existe sim um maior investimento do setor, sobretudo facilitado pelo Governo Lula. Acho que ele teve essa visão mais voltada mesmo pro social, mas talvez não fez assim de uma maneira tão produtiva porque estava focado em oferecer recurso à família, bolsa escola e se tornou uma coisa muito assistencialista enquanto a gente, na verdade, sempre lutou pra *oferecer autonomia pro público*, que é aquela coisa de se ensinar à pessoa a pescar e não tá cedendo o peixe. Hoje, na Prefeitura já houve muita crítica com relação a isso porque o Condica, que é o conselho municipal, foi muito deixado de lado, tanto é que as instituições se uniram pra falar

dessa ausência mas eu acredito que da parte do governo federal houve melhorias... talvez essa ausência passou a ser mais suprida mas a gente sabe que falta muito, que os programas tenham um impacto maior nessa, seja por exemplo transformação social pois os programas ainda estão muito atrelados a uma bolsa (...) *se o governo se baseia só nos números, nas metas, que tem que atingir, ele se esquece da qualidade a ser dada ao jovem.* (Reginaldo, 2012).

Em uma adiantada comparação com a ONG 01, notamos que na fala de Reginaldo há uma localização mais pontual dos problemas que competem ao Estado, a exemplo de distinguir as ausências do Condica, gerado pela Prefeitura do Recife. Esse mesmo órgão é o que por vezes subsidia projetos na ONG 01 e, naquela, pouco notamos nas falas uma localização da ausência deste setor do governo municipal, mas sim, a insatisfação com o Estado de maneira abstrata, que não se sabe bem que “rosto” tem, quem representa-o de fato.

Os agentes da ONG 02 articulam uma retórica inversa à perspectiva da dependência, no que podem até depender do Estado em alguma esfera particular, mas soam às falas certa estratégia articulada ao fato de terem uma boa imagem a negociar com o Estado, que politicamente necessita da referência da instituição. O acesso que os agentes têm aos representantes estatais é notadamente diferente da ONG 01, que tampouco pode ter acesso direto aos órgãos competentes, a exemplo de que ainda pagam impostos municipais por não terem conseguido o mínimo diálogo na Prefeitura a assegurar seus direitos.

Ao que se refere à relação da ONG 02 com o Mercado, essa parece pouco problematizada na organização, embora recebam recursos de empresas privadas, especialmente do exterior, mas que não desenham o arquétipo de financiamento mestre da organização. O que é passível de parceria, é aproveitado. O que não, pouco se questiona a partir do ponto “oculto” de que não é função do segundo setor manter as ONGs, no que introjeta-se uma lógica de capital na entidade a ser materializada, depois, na crítica ao Estado. Todavia, há uma forte influência do sentido mercadológico na instituição, sobretudo, a partir de falas que enxergam no modelo gestor de mercado a saída para melhoria das formas de trabalho do terceiro setor, ainda que considerando as peculiaridades do Setor, as mesmas apontadas ao longo dos capítulos anteriores. Como versa um dos agentes: “Não é uma relação ainda construída, totalmente formada... é que tá em formação, engatinhando, talvez, pra se ter uma relação mais construtiva” (Deyvison, 2012).

Já no que se refere às redes com demais ONGs e que propiciam o trabalho a partir de agências de cooperação internacionais, também de terceiro setor, a ONG 02 tem uma estrutura relativamente interessante que sustenta o diálogo entre os três setores na manutenção de sua

sustentabilidade. As relações que estabelece são o fio condutor estratégico para sequência das atividades. Trabalha no diálogo com demais organizações que se dedicam aos mesmos interesses sociais, direta ou indiretamente, como as redes ARCA; Rede Tecendo Parcerias; Ação em Rede pela Criança e Adolescente (ARCA–Intermon/Oxfam); Rede do Mercado Solidário e Rede articulação AIDS em Pernambuco. Esta última rede interconecta 34 instituições e conduz a entidade a esferas de atuação como o Movimento de Aids em Pernambuco. Participa também de redes internacionais, a exemplo da End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes, rede consultiva no Conselho Econômico e Social das Nações Unidas.

A articulação em rede é entendida na instituição como uma maneira de ganhar força política, no que desenvolvem passeatas junto a outras organizações e pressionam órgãos públicos. As redes são importantes na organização para a construção de um material de marketing, por exemplo, mas vão além: “Você trabalhando em rede vai buscar as minorias ativas e consegue que aconteça de uma forma mais concreta e mais consciente de desenvolvimento e transformação das pessoas. (Paula, 2012). “Não funciona nada sem a parceria, sem a troca de experiências (Deyvison, 2012). Entretanto, salientam que, na corrida pelo financiamento, há também um campo de disputa entre as instituições, o que contradiz ao mesmo tempo em que complementa a lógica da troca de informações para o avanço de passos de percursos semelhantes de muitas organizações que precisam de financiamentos para sobreviver e, em muitas ocasiões, precisam compartilhar imagens ou mesmo posições na corrida por editais. Mais uma vez, a noção de rede enlaça aspectos presentes na relação da ONG com o Estado e com o Mercado, sobretudo porque nessas redes encontram-se os principais financiadores: a cooperação internacional, para quem é salutar a comunicação e a articulação de uma boa imagem.

Posta a estrutura de relações das duas ONGs com os domínios dos demais setores, voltamos a Ruth Cardoso (1996) ou a Coelho (2001) que versam sobre a quebra de paradigmas que afasta o Estado das organizações, a salientarem que esta é uma herança histórica não mais procedente. Nas duas organizações analisadas não encontramos recusa do elemento Estado mas, pelo contrário, a chamada deste para protagonizar seu papel de provedor social. Também, a partir das discussões que propusemos no capítulo segundo, retomamos a questão levantada por Teixeira (2003) sobre até que ponto estas organizações participam da definição e elaboração de políticas públicas. Como havíamos suposto, grosso

modo, essas políticas são verticalizadas ao modelo de instituição como a ONG 01 e, ainda assim, ao da ONG 02. Embora o espectro participativo, em rede, numa posição de “interdependência” de imagens da ONG 02 com o Estado, que a utiliza como modelo de ação e ela, por sua vez, beneficia-se de selos de credibilidade do trabalho que faz, a margem de manobra da entidade, ou das entidades, é pequena diante de planos mais concretos de políticas públicas. As movimentações em redes, as parcerias, solidificam tal poder político, porém, em plano micro é demasiada tímida face aos limitadores práticos que se colocam às ONGs, notadamente aos problemas de financiamento. A complementar as inquietações levantadas por Teixeira, agora sobre a burocracia estatal sentida pelas organizações, ratificamos que modelos organizacionais como o da ONG 1 são notadamente mais vulneráveis aos processos anômicos de tal burocracia, enquanto a ONG 2, por exemplo, mostra-se mais inteirada das dificuldades estatais, bem como das possibilidades de manobra diante dos problemas daí advindos, sobretudo porque possui profissionais especializados, como advogados, para tais tarefas.

Consoante ao Mercado, ambas instituições parecem não problematizar a localização do Mercado na sociedade e diante de suas atividades. É ele uma espécie de “coringa” que pode ou não proporcionar algum auxílio. Embora sejam as duas entidades originadas no início da década de 1980, discursos politizados no sentido de caracterização antiestatal da imagem não procedem e, pelo contrário, é o segundo setor uma aparência de modelos de gestão interessantes ao terceiro, como dissertamos acima, a contrariar parte da literatura (IBGE *et.al*), no entanto, sem reduzir o universo das ONGs brasileiras aos nossos estudos de caso.

Ao que liga todas essas relações, agora numa perspectiva macro, corroboramos com Paula e Rohden (1998) que a linha que distingue empresas e sociedade/comunidade torna-se cada vez menos natural e visível. A racionalização instrumental faz-se fortemente presente ao modelo da ONG 02 sem que seja dela necessária a mercantilização da organização e considerando capital social como aquilo criado quando as relações entre os indivíduos muda de maneira a facilitar a ação (FONTES, 2002). Por essas razões, percebemos que o estoque de capital social, seja ele estruturado em um ou outro tipo de sociabilidade, é o estruturador da sustentabilidade de que tanto versamos. Nosso campo brasileiro veio a corroborar com o esquema que supomos, teoricamente, de que o campo de intercessões múltiplas entre Estado, Mercado e ONGs é cada vez maior e com fronteiras porosas, isto é, os setores se relacionam, tencionam papéis, mas agem cada vez menos em setores isolados e, quando a isso chegam, as consequências de sustentabilidade logo pedem novas intercessões com os demais setores, o que complexifica as relações entre os três atores.

### 5.1.6. Missões Institucionais

Vejamos sobre as representações das missões nas duas entidades como dimensões analíticas essenciais para compreendermos as tomadas de decisão e a figuração das ONGs sob um ponto de vista geral.

#### Organização Não-Governamental 01:

Por revisão documental, apresentamos a missão da ONG 01 como posta em seu estatuto:

Dos objetivos e finalidades:

Art. 2º - São objetivos e finalidades da sociedade promover a integração social das famílias, para sob a inspiração dos ideais de solidariedade humana: I – Despertar seus membros para os problemas sócio-econômicos da comunidade; II – Promover a formação religiosa, intelectual de jovens carentes; III – Criar e manter a Escola X com os serviços dos seus alunos, cujos produtos poderão ser vendidos ou negociados, revertendo os seus rendimentos em benefício da própria Escola, através da Sociedade; IV – Colaborar com entidades congêneres; V – Conseguir ajuda dos poderes públicos e entidades privadas, objetivando melhorias para a comunidade; VI – Criar e manter creche, admitindo crianças entre 2 e 6 anos de idade, desde que sejam, filhos de pessoas de baixa renda na comunidade da Várzea; VII – Manter as atividades da Sociedade, preferencialmente, com trabalhos voluntários”. (Estatuto Social da Instituição, 1981).

O estatuto vigente é o mesmo desde a fundação da instituição, de 1981. Sobre o porquê dessa constância na documentação, a presidenta da entidade argumenta que no estatuto está muito claro o objetivo da Sociedade: “A gente não quer expandir, a gente quer dar...” (2008). A perenidade dos objetivos da organização, representada pelo estatuto, é um indicador da ausência de debates na instituição, o que não significa que a Missão e os objetivos tivessem de ser alterados para que este indicador fosse o de um aumento da complexidade de profissionalização na ONG, que articularemos adiante. Contudo, o quadro social do terceiro setor sofreu muitas alterações ao longo de três décadas, nos cenários político, social e econômico, assim como a própria instituição sofreu remodelações ao longo do curso de sua história, e tais mudanças não foram repassadas ao estatuto.

No que diz respeito à percepção dos agentes sobre a Missão, verificamos que possuem um espectro amparado, primeiramente, por um complexo moral religioso na medida em que a

Missão de cada um (individual) deve ser “fazer o bem” e que na instituição essas Missões se unem em um esforço coletivo. Tal Missão, em um sentido religioso, oxigena os objetivos do estatuto. Deparamo-nos com sua apreensão extremamente ampla, mesmo porque muitos agentes não entendiam qual era a Missão da ONG, tampouco o que poderia ser a Missão de uma ONG, pois os debates internos não corriam nestes termos, diferentemente de outras organizações que articulam suas Missões e objetivos como forma de apresentação em sites, fontes de divulgação, debates internos etc (em casos de desenhos organizacionais moldados sob dada complexidade de profissionalização). Posto isto, consideramos o que poderia ser a Missão para os agentes a partir de suas experiências na instituição.

Eu não sei dizer pra você se isso é uma Missão<sup>99</sup>... mas dizem que a gente vem pra terra pra cumprir uma missão, quando *a gente vai pra onde Deus quer...* Pronto! Eu acredito que seja isso mesmo: Trabalhar com os Pobres! Que foi o começo da Irmã Fatinha! Ajudar os que não tinham nada e aqui é uma comunidade muito carente. Famílias carentes, crianças... Essa é a nossa Missão: Ajudar os Pobres. (Dona Lourdes, 2008).

Missão: dar amor, dar carinho. (Jacqueline, 2012).

A Missão é ajudar a comunidade. Ajudar na medida do possível de forma a transformar, esclarecer, a dar apoio, a dar alimentação, porque quando a gente chegou aqui eles não tinham comida mesmo. Então, alimentação é básico pra eles (...) Agora, sempre baseada na questão da solidariedade, do amor, do amor ao próximo, nas questões da cristandade. Esse era o foco maior. *É trazer a palavra de Deus pra dentro da comunidade e vivenciar isso, porque trazer, só falar, não adiantava. A gente queria viver o evangelho aqui.* (Dona Clara, diretoria, 2008).

Diante da amplitude do que é Missão para a ONG, encontramos nas intervenções, com expressiva frequência, referência a um modelo de racionalização mais substantivo concomitantemente a um mais instrumental, como colocado no subtópico 3.1.3. Na prática, estes elementos coagunam parte das motivações que versamos sobre os trabalhos de voluntários e profissionais na organização, no que faz com que o que entendem por Missão seja um ponto de referência a explicar as razões de desenvolverem trabalhos pontuais ao terceiro setor.

---

<sup>99</sup> O que contradiz com o que versou anteriormente: que a Missão era algo claro e objetivo posto no estatuto da entidade.

A missão da ONG é recolher esse povo, essas crianças que não têm o que fazer na rua. Ou fica na rua brigando, ou fica implicando uma com a outra. Não têm dinheiro pra pagar um estudo à tarde, para pagar qualquer coisa pra aprenderem... *Aqui é como a minha casa*, isso é muito bom pra mim, sabe por quê? Por causa da minha idade [68]... Eu arengo muito com as meninas, mas eu adoro isso aqui, acredita? É fundamental o que eu faço. (Dona Francine, diretoria, 2008).

Serve pra tirar o menino da rua. Pra mãe que trabalhar, que não tem onde deixar. Daí fica aqui, a gente toma conta, não se machuca... é ótimo! (Rosa, 2012).

A missão acho que existe na cabeça da gente. A gente tem nos projetos sociais, mas assim, na verdade ela se resume no atendimento de crianças e adolescentes na garantia de direitos, em sua globalidade. (Rita, 2012).

A Missão é posta nos discursos a partir da identificação de problemas sociais, entretanto, o problema público descrito é circunscrito a relações primárias, nas relações de parentesco e vizinhança que estabelecem os agentes com as famílias das adolescentes atendidas. Entrementes, noutra faceta, entendemos que a Missão da ONG, na concepção da maioria dos agentes, não é bem delimitada e/ou debatida, apontando um sistema ineficiente de comunicação entre os membros do grupo no que concerne à percepção conjunta das dimensões analíticas que dizem respeito à profissionalização institucional demonstradas no capítulo terceiro. A Missão, então, é “fazer o bem”, “ajudar”, dentre vários outros aspectos arraigados por uma moral cristã de solidariedade. Avaliar sua modificação ao longo dos anos, de 1981 a 2012, foi uma das principais preocupações às questões relativas ao presente tópico. Contudo, a investigação de campo apontou que a Missão não foi alterada, todavia, concebendo-a a partir da cosmovisão dos agentes atuantes, isto é, larga, excessivamente ampla, o que gera problemas na leitura da realidade, pois, por ser ampla (fazer o bem) a Missão poderia incluir múltiplas atividades. Embora existam tais limitações para uma leitura mais aprofundada do objeto de estudo nesta posição, observamos que a entidade não modificou seu foco de atuação desde o surgimento uma vez que, mesmo com projetos paralelos em determinadas épocas, com as famílias da comunidade, se dedicou à educação de crianças e adolescentes (meninas essencialmente), em ocupar as adolescentes em seus horários extra-escolares e a cuidar de crianças pequenas (creche) até a altura que lhes foi possível financiamento.

## Organização Não-Governamental 02:

A ONG 02 foi fundada por relações primárias em um ciclo familiar e se desenvolveu com o apoio de amigos de profissão com quem as fundadoras possuíam algum vínculo de confiança para almejam uma atividade em comum. A coordenadora de um dos Programas, por exemplo, está na organização desde a fundação e iniciou suas atividades em conjunto com as três irmãs com quem tinha vínculos profissionais/universitários e um dos responsáveis pelo setor de marketing e comunicação é filho de uma das irmãs fundadoras (teve contato com a instituição desde criança). Contudo, ainda que pelo desenho organizacional arquitetado desde o fim da década de 1980, a entidade construiu relações secundárias de socialização na medida em que a especialização e as exigências de uma divisão do trabalho mais rígidas se faziam presentes. As atividades da ONG circulam nas esferas das relações primárias e secundárias simultaneamente, todavia, as relações primárias não limitam as tarefas da instituição que atualmente possuem uma divisão do trabalho consolidada em técnicas de gestão administrativas relativamente sólidas, como já demonstramos. As relações de amizade são utilizadas como meios estratégicos de atuação e ajuda mútua entre as redes estabelecidas, a exemplo de contatos que os responsáveis pelo setor de marketing estabelecem por amizade com a imprensa, entre seus pares, e que auxiliam na divulgação das atividades da organização: “(...) importância de se trabalhar em rede... se eles tão buscando fazer uma matéria com pessoas deficientes, que não é o foco da gente, indicamos... esse boca a boca ajuda muito...” (Reginaldo, 2008). Assim, as atividades da ONG prosseguem sem uma concentração em um de seus membros, o que não significa que não haja um sistema hierárquico de trabalho e divisão de funções, porém, devido ao planejamento institucional, tais concentrações não comprometem o futuro da instituição, a exemplo de ONGs que deixam de existir na ausência de um dos membros. Retomamos essa conjuntura organizacional para averiguarmos em que termos deu-se a construção da lógica de Missão na entidade.

A Missão da ONG 02 é definida nos meios de divulgação da entidade da seguinte maneira: “Promover o protagonismo sócio-político de crianças, adolescentes, jovens e famílias, com base numa proposta de formação cidadã” (Folder Publicitário. 2008; 2012). Na tentativa de explicarmos como se dá a Missão da entidade, recorreremos ao estatuto da instituição, como fizemos ao caso da ONG 01, com apoio do recurso de análise documental, e encontramos um documento de amarração jurídica complexa, aqui resumido:

Art. 2º: A ONG constitui-se numa organização não governamental, que tem o objetivo social de promoção de direitos de crianças, adolescentes e jovens, com base numa proposta de formação que resulte em cidadãs(ãos) criativas(os), críticas(os) e politicamente atuantes, valendo-se, para tanto, de um processo sócio-educativo, objetivando sua inserção na família, na escola, na comunidade e no mundo do trabalho. (Estatuto Social da Instituição, 2004).

O estatuto completo da organização descreve a razão de ser da entidade de forma ampla, assim como o da ONG do Estudo de Caso I, apontando uma de nossas dificuldades ao trabalharmos com o fator Missão, pois, Missão pode ser uma série imensa de atividades que se encaixam em definições abrangentes como essa. Todavia, convém salientar que o estatuto da instituição é reelaborado a cada três anos, em média, e é reformulado/atualizado pelo surgimento de novas necessidades e contextos, diferentemente da ONG 01 que tem o mesmo estatuto desde a fundação, sem nenhuma atualização no documento. Ainda de acordo com a diretoria, o estatuto é montado em conjunto com diversos membros da instituição e organizado por uma articulação política que remodela sua Missão consultando a população atendida, as comunidades e os funcionários. Recentemente, a ONG dedicou-se à redação de um estatuto que inclui em seus objetivos a captação de recursos para atividades culturais, por exemplo.

A partir das entrevistas realizadas, selecionamos alguns trechos que consideramos representativos da visão dos agentes sobre o que estes entendem como a Missão da ONG 02: “A missão da gente é, justamente, formar protagonistas. Você capacitar jovens, mulheres, líderes, desde a base, para que eles construam e mudem a comunidade onde estão inseridos.” (Reginaldo, 2008). Ou, “A missão é o empoderamento do protagonismo social e político.” (Paula, 2008)... “A Missão com a metodologia da instituição, com a metodologia sistêmica, isso acontece em todas, ela tá passando em todas as atividades da instituição porque a *missão é o teu eixo*”. (Ibid, 2012).

A ONG 02 sempre teve a mesma missão de resgate da cidadania. Isso eu não só ouvi como vivenciei de perto aqui dentro essa missão. Muitas vezes não se alcança nos projetos, você tenta marcar, mas não sai como você planeja. Aquela coisa que eu falei: "você planeja, mas nem sempre sai 100% do resultado como você desenhou o projeto". Mas assim, a Missão é o resgate da cidadania e isso eu vejo ela [ONG 02] buscar. (Vinícius, 2012).

Tudo o que acontece na ONG é feito de uma forma bem horizontal. Consultamos muito o público (crianças, adolescentes, lideranças) e a gente está sempre tentando aperfeiçoar nossa Missão. *Não é mudar a Missão, é fortalecer*. E vendo que a gente só pode conseguir resultado

escutando o que o outro quer pra sua vida. Não é nem só o desejo do que o outro quer, é uma Missão conjunta. Eu também a cada dia me resgato, estou sendo fortalecida (...) E isso é feito de uma forma horizontal, bem sistêmica, com conselheiros, direção, coordenadores, funcionários e, principalmente, o público” (Paula, 2008).

As falas são construídas em torno de palavras como “empoderar”, “capacitar”, e são fundamentadas em princípios que se afastam do assistencialismo, sendo este último condenado como forma de intervenção social pelos agentes ao longo das entrevistas, embora admitam que as fronteiras entre realizar atividades assistencialistas ou não são porosas na medida em que as necessidades sociais são multifacetadas.

O foco de atuação da ONG foi modificado ao longo dos anos, pois, quando fundada, a instituição se dedicava a meninas em situação de rua e atualmente trabalha com ambos os sexos e com um público de todas as idades, de crianças a idosos. Como buscamos entender a Missão das ONGs sob a luz de análise dos agentes, não poderíamos chegar a conclusões simplistas de que a ONG modifica sua Missão para atender suas demandas de diferentes ordens. Logo, a partir de visões como as representadas nas citações acima, observamos que a mudança do foco de atuação não é reconhecida enquanto mudança de Missão, pois, para os funcionários e fundadores da ONG, a Missão foi ampliada (e não alterada) na medida em que a instituição crescia e podia dedicar esforços a públicos e problemas sociais cada vez maiores e, sobretudo, interligados. Em defesa dessa perspectiva, a diretoria da entidade exemplifica que a coesão da Missão se concretiza em modelos organizacionais que integram os três Programas, ou seja, enxerga a forte conexão entre os três Programas como uma sequência da Missão.

Por fim, salientamos que a Missão da organização (e sua síntese materializada por escrito) é utilizada como elemento estratégico na condução das atividades, articulada a fatores práticos institucionais, ostensivamente presente nos meios de comunicação da ONG 02. Quando Paula diz que “a Missão é o teu eixo”, é porque trata-a como o foco a ser seguido para que a entidade não se perca na infinidade de possibilidades que pode construir em termos de atuação, sobretudo porque, como vimos, trata-se de uma ONG articulada a planos de possibilidades múltiplos, no que ter uma Missão pontual projeta-lhe continuidade das propostas de forma coerente com todos os planos administrativos traçados. A Missão aqui também é posta como um elemento de barganha porque exposta a todos os meios de comunicação. É um elemento de sensibilização da causa, um modelo de imagem a ser propagado sobre o que fazem e como o fazem. Como tivemos ocasião de presenciar ao longo

da observação participante e pelas entrevistas, a Missão é o ponto de partida para os diálogos com a população e entre os agentes em momentos de decisão, introjeta-se no cotidiano desde o momento em que um novo agente chega ao trabalho, quando lhe é apresentada e transforma-se, em pouco tempo, em ferramenta política na justificativa maior do que é realizado na ONG.

A considerar as diferenças na forma de lidar com o elemento Missão nas duas organizações, voltamos ao tópico sobre as racionalidades instrumental e comunicativa habermasianas que dissertamos no capítulo terceiro. Como vimos, razão em Habermas é articulada a conhecimento. O conhecimento aqui pode ser puxado ao plano de possibilidades sobre o que realizar com a Missão das ONGs, como vimos ao exemplo da ONG 02 que se usa da Missão como ferramenta a seus propósitos. A isso, a organização não se nega a um tipo de racionalidade instrumental técnica mecanicista, todavia, igualmente não limita às possibilidades de expansão da racionalidade comunicativa/substantiva, crítica e reconstrutiva, ao que lhe pode agregar<sup>100</sup>. Habermas, quando recusa refletir a racionalidade como uma faculdade abstrata inerente ao sujeito e a coloca como um procedimento argumentativo, põe à razão instrumental uma lógica estratégica de poder e ação. Ao caso da ONG 02, o elemento poder é visivelmente notado e modelado ao funcionamento da organização. Entretanto, e aqui a corroborar com a expansão habermasiana da razão, o universo da instituição não se limita a tal ponto porque vem a racionalidade substantiva dar sentido ao uso estratégico daquela primeira. A lógica da coexistência destes dois modelos teóricos abstratos de racionalidade dentro da ONG 02 é empiricamente construída por conversações (comunicação) cotidianas que aos agentes criam corpo via relações, muitas das quais, espontâneas (e aqui, reabrimos a importância dos laços primários e secundários a um ambiente comum).

Se assim percebemos este jogo de racionalidades na ONG 02 de imediato isto tem haver com seu modelo burocrático mais contornado quando em comparação com a ONG 01. Contudo, não estamos a dizer que tais aspectos não permeiem a ONG 01 porque a racionalidade instrumental, por exemplo, é uma forma de razão e não um modelo de gestão limitado. Quando a ONG 01 busca formas de resolução para os problemas de financiamento, saltam aspectos dessa racionalidade instrumental porque os agentes estrategizam manobras aos problemas enfrentados, assim como, em diferente expressão, na ONG 02. O que os dois campos aqui nos auxiliam à reflexão é que, com um modelo mais delimitado como o da ONG

---

<sup>100</sup> Considerado isso pela conjuntura habermasiana que vivia um projeto de modernidade inacabado na teoria comunicativa que tinha a razão como ponto fulcral de reflexão.

02, mais facilmente identificável fica a coexistências de tais aspectos ao passo que, na ONG 01, a exacerbação de laços primários dificulta não apenas a identificação das racionalidades que são, pois, abstrações, mas também, a execução estratégica por estas.

A Missão e os objetivos são, em verdade, um guia que utilizamos para localizar tais elementos empiricamente, posto que a Missão, como aspecto amplo, era entendida de uma ou outra maneira de acordo com cada uma das organizações. Essa Missão, um prospecto identitário, sobretudo quando plantada em gestos emocionais, extensivamente pronunciada na ONG 01, diferencia-se dos objetivos práticos, agora fortemente conectados àqueles emocionais da ONG 02 (ao exemplo de prover a emancipação juvenil a partir de tais e quais aspectos práticos possíveis). Logo, compreendemos que embora nas duas organizações presenciemos a coexistência das racionalidades, na ONG 01 muito tem-se da comunicativa em detrimento aos veios mais instrumentais. Ao mesmo tempo, na ONG 02 os dois formatos balizam o campo cotidiano a fomentar sincronia entre os elementos plásticos de Missão e objetivos, garantindo maior margem de manobra às ações, o que gera, depois, contributos à percepção da profissionalização institucional mais delimitada à segunda ONG.

### **5.1.7. No que Compete à Autonomia**

Chegamos agora a um dos pontos mais controversos da tese, a questão da autonomia das organizações face os atuais processos de profissionalização. Controverso porque, como vimos em campo, a questão da autonomia se coloca como menos urgente do que poderíamos supor quando da elaboração do projeto de investigação que culmina no presente trabalho. Surpresa por um lado, reconexões de nossas dimensões analíticas por outro, fatores que fizeram sentido quando da visualização geral dos aspectos que cobrem as questões da profissionalização institucional do terceiro setor. Entretanto, não estamos a antecipar que a autonomia é um ponto amorfo na perspectiva das ONGs analisadas, especialmente porque sem o mínimo de autonomia, margem de manobra, as ONGs não têm como se mover nos demais setores, comprometendo a sustentabilidade. A autonomia logo soa como um ponto daquilo que é possível ou não ao processo de aperfeiçoamento de valências competentes ao terceiro setor. É ela aqui uma categoria nativa, não um conceito teórico abstrato. É um conteúdo discursivo dos agentes que agem a partir dessas percepções. Embora considerar a dimensão analítica da autonomia no trabalho não diga respeito, naturalmente, à profissionalização, a consideramos aqui como a unidade capaz de conectar as demais

dimensões analíticas na medida em que divisão de trabalho, sustentabilidade, elaboração de agendas etc partem de ações concretas geradas por uma força. Pensemos aqui nessa força como a autonomia que por ora apresentamos nas duas entidades brasileiras.

#### Organização Não-Governamental 01:

Como vimos, a ONG 01 possui pouca interpelação política face o cenário de ONGs no Recife. Por terem uma sustentabilidade financeira especialmente instável, disponibilizam-se a ajudas que venham de qualquer um dos setores, conquanto que dentro de um quadro ético já apresentado. Autonomia não aparece como a preocupação a ser percorrida, afinal, entendem que o que precisam buscar são formas práticas de financiamento para manutenção das atividades prestadas. A entidade, justamente quando não problematiza a relação das ONGs com os demais setores, como vimos em tópico anterior, não localiza a autonomia que tem ou deva ter como algo externo, de relações entre setores mas sim, e apenas, sob as possibilidades de deslocamento que possa ter diante de situações pontuais internas como o que fazer dada uma ou outra conjuntura institucional.

Os agentes percebem autonomia, em síntese, como a capacidade da instituição gerir-se sem a dependência do Estado. Citam um exemplo de um senhor amigo que administra uma ONG e que tem padrinhos, pessoas amigas a sustentar a organização, deixando a organização independente dos projetos com os Governos. Este exemplo mais uma vez personaliza as relações e nos faz voltar às questões das racionalidades, dos laços e das redes. Encontramos também outros exemplos de visualização da autonomia a partir de uma perspectiva personalizada: “Se fosse Dona Lourdes que financiasse tudo eu diria que ela era autônoma. Mas como depende dos projetos, não.” (Jacqueline, 2012). Logo, ser autônomo para os agentes da ONG 01 é o mesmo que ser independente do Estado. Não se consideram autônomos, por consequência, e não demonstram interesse de assim sê-lo se lhes fossem assegurados os financiamentos na promoção das atividades. Em termos mais específicos, salientam que não são autônomos nem mesmo quando desenvolvem seus “próprios” projetos porque o Estado lhes incute uma série de regras que, muitas vezes, contradiz as necessidades básicas da entidade. É aí, e apenas nestes termos, que a falta de autonomia passa a ser um problema:

Tem um projeto do governo do Estado... eles dizem a cor da farda, o desenho, quantos dias a gente tem que vir, quantas horas... pra que é

aquela verba destinada, quantos por cento pra isso, pra aquilo. *Mas a gente tá precisando de uma geladeira! A gente tem tantos reais pra comprar bola mas eu tenho bola sobrando! Mas eu não posso comprar uma geladeira! Isso não é autonomia. Autonomia é você ter um valor, você ter um parceiro... Dizer assim: Eu resolvi deixar a ONG 01 autônoma, vou eu sustentar a ONG 01, vou injetar aqui por mês 5 mil reais. Desses 5 mil reais eu faço o que eu quiser: eu destino mil pra material didático, uns mil pra uma geladeira... pra mim isso é autonomia. Mamãe tá aí com uma verba pra gastar, teve um cheque ali que o mercadinho não aprovou, que tem que ter a nota fiscal, a cópia do cheque, enfim, a burocracia que... não que o burocrático na autonomia não seja necessário, a gente tem que prestar conta também, não coisa largada... é administrar como se fosse uma empresa privada.* (...) (Marília, 2012)

A ausência de autonomia encena como uma limitadora. Ao mesmo tempo, reconhecem que a têm numa esfera muito limitada, ao exemplo da fala do Sr. Antônio ao colocar que pode “dizer pra um garoto ‘hoje não tem bola, hoje não tem futebol’”. “Agora, autonomia de dizer ‘eu quero uma verba tal’... não existe” (2012). A isso, soma-se que a elaboração da agenda institucional restringe-se ao que um possível financiador possa exigir. Vejamos como são notados estes aspectos no Estudo de Caso II.

#### Organização Não-Governamental 02:

Na ONG 02 percebemos, numa primeira instância, a autonomia como um elemento de barganha e de força política ao plano da visibilidade da organização. Mostrar por suas fontes de comunicação que a instituição tem autonomia no que faz, aos projetos que submete e na metodologia de trabalho que desenvolve, soa-lhes como um ponto de legitimidade na continuação dos trabalhos. Embora seja uma entidade relativamente antiga, no que poderia tencioná-la a não aceitar receber recursos provenientes do Estado posto o que vimos na literatura apresentada das ONGs brasileiras, a organização não apresenta restrições a fontes de financiamento dos demais setores.

Reconhecem os agentes que a dependência financeira em relação às agências de cooperação internacional, ao Estado e ao Mercado tira-lhes parte da autonomia porque ficam dependentes das exigências destes órgãos que lhes financiam. Percebem que esta autonomia pode ser reconstruída dentro de algumas possibilidades, dadas em alguns financiamentos, negadas em outros. Isso ocorre porque alguns projetos submetidos já possuem uma formatação limitada mas que podem, como admitem, ser repensadas e dialogadas com os

financiadores, posto que a relação dessa organização com os financiadores é coberta por um campo de diálogo substancial, como visto em tópico anterior. Entretanto, isto não isola que outros projetos sejam contornados sem grande interferência da ONG, nos quais a organização perde autonomia de trabalho. “O relacionamento da instituição com esse financiador, durante a realização do projeto... vê-se o que pode ou não ser adequado, uns são mais flexíveis. Por exemplo, a União Europeia, a *ONG 02* tenta adequar, tenta atender da melhor maneira possível” (Vinícius, 2012). Alegam que quando estabelecidas parcerias com a cooperação internacional tendem a ter mais liberdade na execução dos projetos, sobretudo porque conhecem melhor a realidade das áreas em que atuam. Já quanto em relação ao Estado, essa autonomia da parceria fica mais comprometida.

Noutro veio, entendem a autonomia sob diferentes espectros, numa perspectiva mais global da instituição com os financiadores, a utilizarem a missão, por exemplo, como mecanismo definidor da manutenção de suas margens de manobra:

Autonomia pra mim tem duas visões: é autonomia pra dentro de uma missão, você é autônomo naquilo que você sabe fazer e autonomia na sua sustentabilidade. O que as ONGs e a *ONG 02* buscam é um dia ser autônomo na sua sustentabilidade... *A nível de autonomia é você acreditar na sua missão institucional... nós somos autônomos na área que a gente acredita.* Nessa missão, nós somos autônomos, porque a gente não depende de políticos, não depende de outras situações pra exercer de fato nossa missão. A instituição é autônoma em relação a isso. (Paula, 2012).

Em suma, podemos perceber que a autonomia da organização, se comparada à *ONG 01* em que esta é completamente relacionada a financiamento, é maior, no que pode-se dizer que a *ONG 02* possui uma margem de manobra mais ampla à realização de suas atividades. Todavia, esse campo de possibilidades, sobre o que fazer com essa suposta autonomia, limita-se às conjunturas, também financeiras, em que localiza-se o terceiro setor. A elaboração da agenda da organização também se mostra dependente de fatores que lhes são, num dado momento, completamente externos, sob os quais a entidade não possui protagonismo, a exemplo da abertura ou não de editais de financiamento. A autonomia passa a valer como elemento de barganha somente após esses processos e pode, essencialmente, ser “negociada” quando dos acordos e acertos com os financiadores. Para dentro da instituição, essa autonomia só surge ao ponto de atenção quando sua ausência passa a prejudicar questões práticas como a falta de liberdade sobre uma verba mas, em termos ideológicos ou politicamente mais amplos,

não põe-se à cena, não caracteriza um problema à organização assim como na ONG 01. Tampouco, ramificam-se em questões estruturais de “autonomia em relação a quê, a quem?”.

Como vimos, quando versamos sobre autonomia dizemos respeito a possibilidades de iniciativa, desprendimento e deliberação, ou seja, da capacidade de a instituição prover sua agenda a elaborar regras, sobretudo internas e sem a interferência direta de um governo ou qualquer outro órgão impositivo. Entretanto, essa delimitação do que pudera ser autonomia, na tentativa de localizar as instituições com que trabalhamos, é uma abstração ponderada a contextos em que elementos de poder apresentam ou não sentido e harmonia diante do fato de ser a autonomia um elemento plástico e relativo.

James Petras (1998), por exemplo, entende que autonomia é um falso problema na medida em que as organizações não geram recursos financeiros, o que já contestamos ao alargarmos o panorama de recursos financeiros a recursos gerais (serviços sociais, por exemplo) e salientando que grande parte da cooperação internacional é estruturada na lógica de entidades de terceiro setor que sustentam outras. Ratificamos em campo que este argumento não procede posto que a autonomia, que embora não seja um aspecto “de frente” a ser levantado pelas organizações, materializa-se sim em problema quando surge a elementos específicos nas instituições, a exemplo da ONG 01, que quando tem uma verba estatal não pode alocá-la numa distribuição que lhe pareça mais acertada posto que alguns dos editais a qual submete-se interferem diretamente no gerenciamento da entidade. Igualmente, notamos que o argumento de Carlos Montaña (2002) de que o terceiro setor não pode ser autônomo certa vez que depende dos demais, nos aparece a uma contradição de ser superficial ao mesmo tempo que profundo. Explicamos: a autonomia face os demais setores nunca poderá ser plena, pela dependência financeira, por isso a profundidade da problemática ao seu ponto menos flexível. Por outra mão, dizer destas instituições como “não autônomas” é tombar a um patamar de generalizações desconcertantes à heterogeneidade do terceiro setor. Como vimos, autonomia existe e é assim reconhecida pelos agentes, mas sob determinados aspectos que se colocam de maneiras distintas em cada uma das ONGs analisadas. Por isso, entender que uma ou outra ONG é autônoma, a supor autonomia como uma resposta binária de ser ou não autônoma a instituição, teria sido em campo uma grande limitadora a não explicar-nos como ocorrem os meandros das divisões de trabalho, dos tipos de sociabilidade, ou mesmo, e principalmente, da missão das entidades que, como vimos, é o suporte da lógica de atuação organizacional. Dizer de missão de ONG sem relevar as percepções de autonomia que as

instituições margeiam é, pois, desconsiderar o tronco que faz valer a existência desta ou daquela organização em particular.

Verificamos então que a autonomia é uma capacidade de manobra que opera mais do que um instrumento material, porque é ideológica no sentido compreendido pelos agentes. É esta mais uma razão para aferirmos na análise das duas entidades que existem tendências a diferentes comportamentos diante de aspectos que dizem respeito à autonomia, mas que ela ainda é um elemento instável, especialmente porque enraizada na relação variante que tem as organizações com o Estado (TEIXEIRA, 2003). A esse passo, aderimos à noção de autonomia nas duas organizações o aspecto da liberdade política, de participação, sobre o qual escreve Medeiros (2008), a ver a própria relação ONGs-Estado, existente por pré-condições políticas numa cena em que por mais próximas que possam ser tais relações, um nunca será o outro, ao nítido exemplo da ONG 02 que, embora tenha acesso mais direto aos financiadores, possui restrições na relação.

Salientamos também que embora nossa preocupação a esse quesito estivesse em campo concentrada na autonomia institucional, não desconsideramos a posição da agência nesse processo, sobretudo, na autonomia que os agentes podem ter no leque de trabalho que desenvolvem. “A autonomia pode ser fragmentada em alguns momentos do processo de crescer como pessoa e como coletividade, mas seu conteúdo e sua perspectiva tendem a ser integrais” (LYRA, 2005, p. 115). Notamos como forte era a ligação entre as perspectivas da agência e da instituição porque frear possibilidades de ação institucional é o mesmo que travar o trabalho dos que ali estão, e vice-versa.

Consideramos, por fim, que a questão da autonomia em nosso campo nos serviu para alcançar as margens de manobra das entidades e os valores percebidos destas quando pensamos nos percursos dos agentes, na especialização institucional, na divisão de tarefas e relações de trabalho, na flexibilidade com os demais setores, nas estratégias de gestão face à Missão, nas dinâmicas de avaliação de trabalho, dentre outras dimensões que desenham a profissionalização institucional. A questão da autonomia é um *link* que costura as questões paralelas imprescindíveis ao entendimento das consequências do atual fluxo de profissionalização institucional.

### **5.1.8. Aspectos que Delimitam um Cenário Brasileiro**

Buscamos na pesquisa operacionalizar as dimensões analíticas indicadoras da complexidade de profissionalização institucional a partir de dois estudos de caso. Na ONG 02, encontramos uma complexa divisão de trabalho, subdividida em diversas áreas de atuação; alto nível de especialização nas atividades desenvolvidas; pirâmide hierárquica consolidada; relações de trabalho não reduzidas apenas a relações primárias de sociabilidade; articulação em redes; estratégias de planejamento para o futuro da organização; utilização da Missão na captação de recursos etc. Na ONG 01 não foram encontrados tais indicadores com a mesma força, como já demonstrado. Desta forma, entendemos que a ONG 01 é uma entidade de complexidade profissional menos expressiva quando comparada à ONG 02.

Dissertamos sobre temas transversais à profissionalização institucional considerando, especialmente, a perspectiva dos agentes face determinados elementos variáveis nas ONGs. Focamos agora em suas cosmovisões pelo que diz respeito diretamente à profissionalização institucional que estudamos e que sustenta a pergunta de partida de nosso trabalho. Em princípio, a percepção de profissionalização na ONG 01 não ganha contornos materializáveis na medida em que, nas entrevistas, os agentes não conectavam o conteúdo da palavra “profissionalização” nem sob um foco mais institucionalizado, tampouco a um foco mais personalizado, ou seja, não se percebiam como parte de um processo de profissionalização do terceiro setor. Entretanto, isto não significa que não compreendem por seus trabalhos aspectos que dizem respeito à profissionalização institucional e ou que não sintam os efeitos de serem, e aqui adiantamos, menos burocratizados e portadores de uma profissionalização menos complexa do terceiro setor. Em um ambiente no qual as relações primárias e a racionalização substantiva abrem as estruturas relacionais, a perspectiva da agência sobre o fenômeno da profissionalização tenderia a variar consoante os papéis que os agentes desempenham fora da organização. Todavia, e justamente por serem daquele tipo de socialização e racionalização, ainda que os agentes da ONG 01 tenham acesso a um mundo material privado privilegiado em relação às crianças a quem prestam serviços, circunscrevem aspectos humanizadores de suas vidas particulares nos contextos em que trabalham que são não apenas contextos de pobreza, mas também de “projeto”, “cozinha”, “roupa por lavar” etc. Logo, o primeiro aspecto que lhes salta às falas é o da multiplicidade de campos que integram (e mais uma vez, da polivalência) que embora presente em ONGs como do modelo 02, são mais vivos e imediatos no 01. Na ONG 02 o que encontramos foi uma ramificação programática do que pode ser a

profissionalização institucional e a busca por essa profissionalização como a maneira de escape aos problemas da sustentabilidade.

Ao seguirmos em volta à perspectiva dos agentes na ONG 01, os pontos que mais ressaltam sobre os elementos globais que acreditam girar em torno da profissionalização são: 1. não consideram-se profissionalizados porque não possuem uma estrutura física suficientemente adequada, embora já tenha sido melhorada com o passar dos anos e; 2. não terem profissionais contratados, no que estes profissionais, com conhecimentos específicos e onde trabalhariam com responsabilidade, poderiam prover uma burocratização acertada a possibilidades de financiamento. Recorrente também nas intervenções, assim como em todas as ONGs pesquisadas, é a concorrência entre as ONGs de um modo geral, no que nesta, diferentemente da ONG 02 ou das lusas investigadas, não transforma-se em estratégias de sobrevivência face tal cenário (essa melancolia, na pouca burocratização racional, é mais notada do que a disputa “viva” por território).

Vejamos algumas das reações dos entrevistados diante do termo “profissionalização” na ONG 01:

Marina: E o que a sra. entende por profissionalização de uma organização como essa? O que te passa pela cabeça?

Dona Lourdes: (...) *(Não soube responder e pediu pra que fosse passada a pergunta para Rita)* (...) Eu sou aposentada, sou voluntária, me desdubro pra essas crianças porque me apeguei, me afeiçoei a elas... (2012)

Marina: O que tu entendes por profissionalização de Terceiro Setor?

Marília: Confesso que nada! (...) Se você desmembrar a gente pode dialogar...! eu popularmente já ouvi falar, mas eu se pratiquei não sei! (2012)

Diferentemente, localizamos respostas balizadas na profissionalização da agência, algo recorrente nas intervenções portuguesas, como veremos adiante:

ONG 01:

Rita: Eu acho que a questão da profissionalização, das pessoas... a gente pode chamar isso de terceiro setor, a ONG... pra ela se tornar uma ONG profissional é por aí: ela tem que ter uma estrutura de recursos humanos que atenda com psicólogos... assistente social... ter um melhor atendimento, trazendo essa proposta de uma profissionalização adequada ao atendimento. (...)

Marina: Dentro disso que me disseste que vêes como profissionalização do terceiro setor... você vê a *ONG 01* como uma instituição profissionalizada?

Rita: Eu acho que ainda não. (2012)

ONG 02:

Marina: (...) E como se chega a essa profissionalização?

Deyvsson: Se chega através de capacitações, a *ONG 02* está preocupada em capacitar e melhorar os seus profissionais, voluntários... essa preocupação de tá capacitando, melhorando, tornando aquele profissional capaz de se adequar aos meios que ele vai encontrar... (2012).

Sobre esse reconhecimento, na *ONG 02* encontramos agentes que consideravam a entidade como profissionalizada e, outros, que não. O mais curioso foi que estes agentes localizam a profissionalização a posições e contextos, isto é, apenas sob determinadas condições a instituição é considerada profissionalizada. Estas condições são fortemente relacionadas a sustentabilidade financeira na medida em que atribuem parte dos problemas da sustentabilidade a uma suposta falta de profissionalização do terceiro setor como um todo e do não enfrentamento social de suas condições face os demais setores. E, aos demais setores, notadamente ao Estado, são creditadas as “culpas” da instabilidade. Todavia, nota-se igualmente que a profissionalização ao caso da *ONG 02* não é consistentemente acabada ou que chegue com o conhecimento profissional (via um agente portador de competências, ou de diploma). É ela, para os agentes, uma construção desse conhecimento. Isto reflete processos inerentes à formação da lógica de trabalho interno no que, refletir sobre a lógica da profissionalização institucional já é um indicador empírico de complexidade dessa profissionalização.

Marina: Você considera a *ONG 02* como uma *ONG* profissionalizada?

Paula: Com certeza.

Marina: E consegues imaginar diferença em algo, na profissionalização, da *ONG 02* de 20 anos pra agora?

Paula: Com certeza. A gente começou com a questão do trabalho de rua e aí a gente se qualificou cada vez mais. A gente ampliou a nossa dimensão (...) então cada vez mais a gente tá mudando e hoje somos de um jeito e amanhã somos de outro. O processo ele é cada vez mais circular. (...) Você cria uma missão, mas você tem que tá revisitando aquela missão. Você cria uma ideologia, mas você tem que tá revisitando aquela ideologia. Então assim, a instituição ela vai crescendo. O que é a instituição? Somos nós. (2012).

Especificamente, a pouca intimidade com o termo “profissionalização” na *ONG 01* é também demonstrativa de que seus agentes não se inserem com frequência em debates sobre o terceiro setor, em que *workshops* e derivados são ministrados constantemente sobre o tema,

diferentemente da ONG 02 que, inclusive, sedia eventos como estes. Ademais, os problemas da profissionalização institucional, como vimos no capítulo terceiro, são datados, contextuais e flexíveis, no que é preciso estar atento a mudanças sociais para além das ocorrências internas a uma organização particular. Ao investigarmos sobre as relações que faziam os agentes da ONG 01 sobre a entidade e as conjunturas políticas/econômicas, tivemos pouca resposta conectando os dois mundos, no que entendemos que tais agentes não relevam as crises financeiras, as mudanças de governos dentre outros acontecimentos como limitadores ou fomentadores de financiamentos, a exemplo da ONG 02 que situa a crise do dólar de 2008, a atual crise europeia ou os marcos da Era Lula como sinais consideráveis na tomada de decisões.

Marina: E em relação a um contexto mais global, internacional e nacional, do que passa fora da *ONG 01* (...) Você vê algum impacto desses no trabalho que vocês desenvolvem?

Marília: Sinceramente, a gente nunca se deteve a isso.

Dona Lourdes: Pra gente não, pelo menos que eu saiba não. Aqui continua a mesma coisa. (2012).

Já na ONG 02 temos uma tendência expressiva de reflexões sobre os contextos políticos/financeiros externos à instituição que, embora mudados de 2008 a 2012, são acompanhados como medidas estratégicas aos planos de gerenciamento. Ou seja, as perspectivas dos agentes sobre o futuro da organização são enlaçadas, sobretudo pela diretoria e pelas coordenações dos Programas, a um acompanhamento da economia mundial e às tendências de nível macro do Terceiro Setor no País: “Eu vejo muito grande [o futuro da ONG], por uma tendência global. A busca de projetos é constante” (Carmem, 2008). As noções de continuidade das atividades sofrem, em grande medida, influência da formação escolar e da manutenção de busca por conhecimentos sobre a relação entre os três setores da sociedade, ou seja, da constante reciclagem dos entrevistados, de seus trabalhos baseados em discussões, como em grupos de formação profissional, o que reflete imensamente na administração da ONG e na construção de um modelo organizacional que sustente as atividades da entidade. A perspectiva de futuro da ONG 02 é ligada pelos agentes a possibilidades administrativas ao mesmo tempo em que toca em discussões holísticas sobre o papel do Terceiro Setor, nas possibilidades de que as ONGs deveriam nascer para morrer ao cumprirem seu papel na sociedade.

Voltando a ONG 01, dentro dessas características observadas ao longo da pesquisa de campo (divisão do trabalho porosa entre as funções exercidas pelos membros, pouca

especialização, pouca flexibilidade para captação de recursos, relações primárias sobrepostas às relações secundárias de socialização no trabalho, baixo poder de planejamento para o futuro da entidade, não inserção em redes de cooperação com outras instituições, dentre outras) averiguamos que a entidade possui pouca complexidade de profissionalização institucional como já mencionamos e, inclusive, essa característica influencia e é influenciada pelo fato de a ONG ter pouca visibilidade dentro do Terceiro Setor.

Outra característica referente a esta não expressiva complexidade na ONG 01 reside em problemas gerenciais na área pedagógica, presentes no exemplo de que algumas crianças e adolescentes não gostam de participar de determinadas atividades e geram uma falta de coesão no grupo, dispersão e não interação, algo notado pelos professores e pela diretoria da ONG. Quando questionada sobre este ponto, a diretoria tendia a respostas de que esse problema era antes atrelado a características pessoais das meninas e que não se podia exigir mais disciplina ou aplicar outro método pedagógico que gerasse desinteresse dessas pela entidade, pois perderiam seu público e, conseqüentemente, deixariam de ajudar e participar da vida dessas jovens. O que não significa que haja falta de interesse por partes dos agentes em solucionar tal problema, todavia, não localizamos na organização um aparato pedagógico de ação que poderia ser trazido, por exemplo, por profissionais especializados nesta área educacional.

A partir de trechos como este, visualizamos a “transferência” da posição da presidenta para mãe (esfera familiar) ou para a batalhadora que consegue por seu esforço sustentar a organização 01 e manter as portas da entidade abertas em meio a todas as dificuldades encontradas. Este modelo presume concentração de atividades em um único membro, que tem estado presente na instituição ao longo de toda sua história e, com isso, questionamos até que ponto esta relação favorece a continuidade das atividades da ONG. Em algumas entrevistas com os agentes, desde os funcionários até a diretoria, muitos alegaram que, no futuro, a instituição deveria estar nas “mãos da comunidade”, que esta última deveria assumi-la. Todavia, a forma para se chegar a este estágio de desenvolvimento democrático da entidade não foi mencionada em ocasião alguma. Em especial, duas professoras/diretoras não sabiam responder quais eram as principais dificuldades encontradas pela organização: “Acho que quem poderia responder isso pra você é Dona Lourdes. Que ela que é a batalhadora hoje em dia. Ela é quem assume!” (2008). Tais falas se enlaçam à problemática da falta de planejamento a médio e longo prazos encontrada na entidade. O futuro da organização não é visto pelos agentes sem a presença da presidenta e isso ocasiona preocupações entre os funcionários ao notarem que não há quem possa substituí-la nos mesmos moldes, isto é, nos

moldes de dedicação e trabalho que fazem gerir as atividades desenvolvidas pela organização. Ao mesmo tempo em que a cozinheira da entidade diz que foi trabalhar na instituição por gostar muito da presidenta, por esta ser uma boa pessoa, surge por parte de membros da diretoria questionamentos como “No futuro quem fica? A gente já conversou, mas...”. (2008).

A ONG 02 também não se isenta de problemas que dizem respeito à profissionalização institucional ainda que, como dissertamos, tenha um arcabouço mais complexo a este ponto. Um dos agentes, Vinícius, cita-nos os entraves “burocráticos” da organização que, contraditoriamente, somam-se ao excesso de flexibilidade que é dada à entidade consoante a prazos que precisam cumprir face determinadas tarefas (não cumprimento de *deadlines*). Por outra mão, localiza as redes de cooperação que a instituição protagoniza como espaços da sociedade civil necessários, indicadores de profissionalização das ações, assim como o uso do voluntariado para capacitação do trabalho em rede (2012).

Por fim, e antes de trazermos demais elementos (os estudos de caso portugueses) para melhor compreendermos a “complexidade” que se dá diante da “complexidade” de profissionalização institucional aos dois casos brasileiros, convém pontuarmos o que nos rendeu em termos de análise de dados a oportunidade de estudo longitudinal nas ONGs 01 e 02. Essencialmente, pudemos confirmar as tendências ao plano da profissionalização institucional nas duas entidades. As dimensões analíticas que em 2008 nos indicavam categorizar as duas associações puseram-se mais firmes à leitura das duas realidades em 2012. Mudanças ao longo dos quatro anos existiram em ambas, mas nenhuma a mudar as tendências apontadas num primeiro instante, a manterem as dimensões de padrões de pesquisa que sustentam a investigação. Os objetivos específicos trabalhados como suporte para pensarmos sobre a profissionalização institucional, a exemplo dos fatores como missão e autonomia de terceiro setor, puseram-se como coerentes à lógica investigativa, bem como a percepção de eixos como os tipos de relações e racionalizações dentro das entidades transversais e inerentes a qualquer tentativa de reflexão sobre a profissionalização institucional.

## **5.2. A EXPERIÊNCIA PORTUGUESA**

### **5.2.1. Apresentação das ONGs Portuguesas**

Como previsto metodologicamente, abordaremos as mesmas questões tratadas nas duas ONGs brasileiras em dois casos portugueses. Parte substancial das dimensões que cobrem nossa pergunta de partida da tese já foram problematizadas nos tópicos anteriores. Colocaremos à cena apenas os elementos explicativos mais interessantes dos casos portugueses para, na conclusão do trabalho, utilizarmos destes no entendimento dos casos brasileiros.

Salientamos que se no caso brasileiro trabalhamos com duas entidades que possuíam complexidades de profissionalização institucional extremamente distintas, no caso português essa dimensão elementar não deu-se da mesma maneira. Isto serviu-nos de guia à percepção de outros modelos de profissionalização institucional, a quebrar empiricamente com a hipótese, que já era então nula, de que haveriam instituições profissionalizadas ou não, fomentando a complexidade de nosso objeto de estudo.

Nas ONGs 03 e 04 trataremos de entidades de intervenção local, circunscritas a uma divisão mais ampla de ONG de onde originam-se. Explicamos: as duas próximas instituições investigadas fazem parte e carregam o nome de ONGs de grande impacto mundial, especificamente a ONG 04. Todavia, o estudo é focado nas limitações que têm ao município de Braga-Portugal, mesmo porque existem diferenças internas à própria organização de sentido amplo. Poderíamos dizer que tratamos de ONGs que estão dentro de ONGs maiores. Neste modelo burocrático local que centramos à análise.

Organização Não-Governamental 03:

Proveniente das Discussões do EECOD (European Ecumenical Organisation for Development), a entidade é fundada em 1988 por portugueses, vocacionada ao desenvolvimento e à cooperação. Juridicamente, é uma associação. Em 1992 foi reconhecida pelo Governo Português, através do IPAD (Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento) e do Ministério dos Negócios Estrangeiros, ao estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. Em 2000, foi-lhe atribuído o Estatuto Consultivo junto do ECOSOC (Conselho Económico e Social das Nações Unidas).

Atualmente a entidade, em nível global, trabalha em três frentes: Ação Humanitária; Cidadania Global (cerca de 30 projetos concluídos cada uma) e Vida Sustentável (cerca de 100 projetos concluídos). Desenvolve trabalhos em nove países: Cuba, Portugal, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Moçambique, Nicarágua e Peru. Já atuou também em Angola, Guiné-Bissau, Argentina, Bolívia, Chile, Panamá, Uruguai, Timor Leste, Indonésia e Brasil. Neste último, entre os anos de 1991 e 1998 em “projectos de fortalecimento dos actores locais, meios de vida sustentáveis e de influência das políticas públicas para o desenvolvimento rural, com particular incidência no Estado da Bahia” (ONG 03, 2012). Possui publicações específicas a cada uma das frentes, bem como relatórios públicos institucionais, recursos pedagógicos de desenvolvimento próprio, livros infantis e materiais didáticos em geral.

A entidade estima que atende cerca de 85 mil pessoas diretamente todo ano. Sua sede está em Lisboa, em um escritório composto por cerca de dez funcionários<sup>101</sup> que na prática coordenam as atividades das delegações fora da cidade ou do País. Presume-se a existência de técnicos recrutados localmente de acordo com o projeto desenvolvido.

Como estudamos a unidade de Braga desta instituição maior, ela será para nós, a partir de então, “a ONG, a instituição” e, caso reportemo-nos a perspectiva macro da organização, assinalaremos na escrita.

A delegação de Braga atualmente realiza atividades em cinco municípios da zona norte de Portugal: Barcelos, Braga, Famalicão, Guimarães e Póvoa do Lanhoso. O projeto principal em execução é sobre o Tráfico de Seres Humanos, no qual as duas únicas técnicas/funcionárias da delegação (não há voluntários) capacitam professores das escolas locais para que estes ministrem aulas e palestras sobre a temática com adolescentes. Depois, voltam às escolas e, com os alunos já familiarizados com o assunto, retomam a formação em conjunto ao corpo discente e ao corpo docente dos liceus. Este trabalho consiste em capacitação via *workshops*, oficinas recreativas, dentre outros. Por esta metodologia de repasse, a entidade consegue atender um número substancialmente expressivo de jovens e adultos, sobretudo quando visto que a raiz desta dinâmica é composta por apenas duas funcionárias da delegação. “Os professores são capacitados, mas partimos do pressuposto de que não só durante o percurso de vida do Projeto, mas depois, eles vão poder abordar essa problemática com os alunos que lhes passam pelas mãos” (Helena, funcionária, 2012). Este

---

<sup>101</sup> Diretor executivo; coordenador de projetos; 4 pessoas na equipe de contabilidade e finanças; uma no secretariado; duas no setor de comunicação e mais 3 pessoas (mais duas de Braga) que levam a linha de maior atuação em Portugal: a Cidadania Global.

projeto no norte do País foi proposto a 18 liceus das cidades mencionadas e aceito por 15<sup>102</sup>. Em alguns liceus podem ser capacitados apenas 5 professores como, em outros, até 90 docentes. Posto isto, segundo a instituição, o número de beneficiários diretos da delegação de Braga é de cerca 5.195 ao ano, no que estimam chegar a cerca de 100.000 beneficiários indiretos. O tipo de financiamento desta organização é completamente público, sendo que uma percentagem, de 70 a 80%, é proveniente de Fundos Europeus e, a restante, do orçamento de Estado Português.

#### Organização Não-Governamental 04:

A quarta organização que investigamos é um Movimento Internacional que teve origem em 1863. Seu fundador, suíço, presenciou uma das batalhas mais sangrentas do século XIX, no norte de Itália, a Batalha de Solferino, que matou e feriu cerca de 40 mil soldados. É do campo de batalha que surge a necessidade de criação do Movimento, quando seu fundador reúne mulheres das aldeias em torno para auxiliarem os feridos independentemente de uniforme, de que lado pertencessem nos conflitos. A criação e repercussão do Movimento fez surgir o Direito Internacional Humanitário.

O Movimento criou Federação, Comitê e Sociedades que formam organizações independentes com regulações internas desde 1997. Atualmente a organização está presente em mais de 180 países. “Todas as actividades do Movimento têm por objectivo ajudar aqueles que sofrem, sem discriminação, quer seja durante um conflito, em resposta a desastres naturais ou provocados pelo homem, ou para aliviar o sofrimento trazido pela condição da pobreza crónica”. (ONG 04, 2012). Seus princípios fundamentais são: humanidade, imparcialidade, neutralidade, independência, voluntariado, unidade e universalidade.

A Sociedade Nacional deste Movimento em Portugal surge em 1865 como instituição humanitária não-governamental. Possui 170 delegações espalhadas pelo País, destas, cerca de 130 trabalham na área da saúde, com atendimento e socorro. Esta Sociedade Nacional também participa das atividades desenvolvidas pelo Movimento, a dar apoio ao Comitê Internacional em zonas de conflito ou à Federação Internacional em casos de catástrofes naturais, bem como atua em diversas outras atividades.

---

<sup>102</sup> Ao fim de 2012, mais de um semestre após a coleta dos dados, já havia cerca de 20 escolas incluídas no projeto, conferindo um aumento destes dados gerais. Todavia, trabalhamos com estes que tivemos ocasião nas entrevistas certa vez que o aumento não contradiz a análise que realizamos na ONG 03. Pelo contrário, ratifica os pontos a serem aqui tratados.

Da Delegação de Braga<sup>103</sup>, centramos nosso estudo no núcleo da Juventude da organização que teve crescimento exponencial nos últimos seis anos. Esta será a entidade de análise, nossa unidade de observação, e sobre quem referimo-nos quando citamos “instituição, ONG, entidade”. O núcleo da Juventude é localizado em um bairro social da cidade e desenvolve trabalhos em cinco áreas distintas. Cada área tem consigo um ou mais projetos que trabalham em temáticas desde a migração, à recepção de estudantes estrangeiros à cidade, a questões étnicas de integração da comunidade cigana em Portugal a temas como meio ambiente e toxicodependência juvenil. Conta atualmente com cerca de quatorze coordenadores para tais linhas e projetos, sendo seis deles técnicos profissionais (e cerca de 120 voluntários, segundo dados colhidos nas entrevistas). Nos documentos internos, a entidade apresenta uma divisão por áreas transversais, promovida por estes coordenadores: Grupo de Comunicação e Imagem; Grupo de Estudos/Observatório; Logística; Formação Contínua/Específica; Equipa de Implementação e Supervisão – Plano Estratégico de Sustentabilidade. Dentro da Sustentabilidade, dividem categorias de ação especificamente a cada projeto. Possui ainda uma lista com mais de 22 instituições e mais de 10 empresas parceiras. Também em análise documental associada à observação direta, deparamo-nos com uma estrutura de gestão bem delimitada nos documentos e nas salas de trabalho, ou seja, bem articulada às práticas desenvolvidas. O financiamento é dividido por maneiras múltiplas de captação, como veremos adiante, mas cerca de 80% é proveniente de verbas estatais (Ministérios, União Européia).

Vejamos como ocorrem a divisão de trabalho, a especialização e a busca por profissionalização nas ONGs 03 e 04 em Portugal no tópico a seguir.

### **5.2.2. Divisões de Trabalho, Especialização e Busca por Profissionalização**

Organização Não-Governamental 03:

Como vimos, a ONG 03 é administrada por duas profissionais/funcionárias, contratadas para o intervalo dos projetos em andamento, que realizam um trabalho polivalente e montado por relações horizontais de trabalho entre elas. A entidade tem uma estrutura enxuta, no que materialmente é posto à cena somente o essencial para o andamento das

---

<sup>103</sup> A Delegação de Braga conta com cerca de 400 voluntários. A cidade possui menos de 200 mil habitantes (censo 2011).

funções. Os documentos de publicidade da organização são aparentemente interessantes aos olhos do público, possuem boa “chamada” das informações. Presenciamos a seleção de contratação de mais um profissional de publicidade e marketing para o escritório da sede em Lisboa para complementaridade deste trabalho de divulgação e extensão da imagem.

As duas funcionárias da instituição em Braga foram nomeadas numa seleção que ocorreu entre os meses de junho de 2010 e janeiro de 2011. Como lembra um dos agentes que na ONG trabalhava anteriormente: “que seleção difícil, extensa e concorrida!”. Ao que se nota, foram escolhidas deste concurso profissionais muito bem qualificadas não apenas academicamente, mas pessoas com propostas de gestão para o terceiro setor relativamente bem desenhadas e pensadas para atuação na ONG 03. Dentre estas propostas de andamento de uma organização do terceiro setor no norte de Portugal, já percebemos algumas pistas que caracterizam um modelo de profissionalização institucional na ONG 03: não querem por hora levar o projeto (sobre conscientização de tráfico de seres humanos) a mais cidades portuguesas para não correrem o risco de dispersar a zona de atuação e a visibilidade que as formações trazem em nível local (o “não atender às demandas”); depois, terem a sensibilidade de capacitar os professores num estágio anterior do contacto com os jovens dos liceus porque ganham tempo de trabalho neste repasse e garantem um melhor aproveitamento da formação (e, conseqüentemente, podem ampliar o número de atendidos); aplicam questionários e realizam pesquisas de acompanhamento constantes nas escolas para garantirem o que percebem como a qualidade do trabalho proposto. Estes elementos exemplificam a *expertise* de uma entidade que atua no limite de poucos agentes, pouco espaço físico e em que a divisão de trabalho é planejada detalhadamente numa agenda a atender os 15 liceus em que operam.

Por este trabalho de intervenção local que desenvolvem, consideramos a organização como especialista em cooperação para o desenvolvimento na área de tráfico de seres humanos no norte do País. “Nosso trabalho em termos globais é um trabalho de cooperação pra o desenvolvimento. O trabalho que nós fazemos aqui em Portugal, nomeadamente na delegação de Braga, é um trabalho de educação pra cidadania global” (Isabel, funcionária, 2012). A prossecução desta especialização, coadunada às demais dimensões analíticas que veremos adiante, nos traz a uma realidade de profissionalização de terceiro setor inédita até então porque muito pouco trabalhada pela literatura que tivemos acesso nos capítulos anteriores. Por estudo exploratório, num primeiro momento, sugerimos que se tratava de uma ONG com complexa profissionalização institucional por conseguir os resultados amplos visíveis desde um primeiro contato, como o número de países alcançados, pelo histórico de atuação etc. Mas estas eram somente algumas pistas. Só pudemos entender a instituição como tal depois que,

em campo, sobrepujamos estas características holísticas às dimensões necessárias para o estudo da profissionalização, a corroborar que a forma de gerir ou de especializar, por exemplo, dizem respeito à profissionalização que levará as consequências de manutenção das atividades, seus impactos e resultados de uma maneira geral. Podemos dizer que, durante o ano que acompanhamos a organização, vimos um trabalho extensivo de gabinete anterior às intervenções nas escolas que, depois, montou-se como a estrutura necessária para as agentes lidarem com os imponderáveis que lhes surgiam nas atividades. Em suma, a profissionalização da entidade só nos fez aparecer em campo, escondeu-se em parte aos nossos olhos mais imaturos do estudo exploratório, o que nos trouxe uma mais valia em termos investigativos porque são estes pontos ocultos em primeira instância que nos ajudarão a tratar das consequências da profissionalização institucional.

#### Organização Não-Governamental 04:

Por observação participante, estivemos na ONG 04 a realizar um trabalho de “despertador” dentro de um dos projetos que era de atendimento a uma das comunidades ciganas de Braga. Isto consistia em, basicamente, fazer um acompanhamento das famílias que tinham crianças em idade escolar, logo pela manhã cedo, para incentivar a ida à escola, bem como tratar de demais tópicos relacionados aos projetos da entidade em que os indivíduos inseriam-se. Este trabalho, realizado com bastante método e técnica pelos agentes que centravam-se diariamente no que iam fazer na comunidade, utiliza-se de relações primárias como instrumento de controle à vulnerabilidade social a que pareciam estar sujeitas as crianças que ocasionalmente não frequentam à escola. Ou seja, os agentes conhecem as famílias e, numa relação de confiança, penetram na realidade de cada contexto particular a presumirem contemplar os objetivos do projeto. Utilizar o projeto do “despertador” como um mecanismo de inserção na comunidade, o que bem estrutura o intento maior da instituição de trabalho com jovens. As relações primárias para isso funcionam como ferramenta estratégica e já fazem tradição na Delegação de Braga há anos, visto ao exemplo de voluntários da área da Juventude que já tiveram na família voluntários em outras unidades do município: “meu pai era voluntário no Socorro” (Rafael, voluntário, 2012). Os agentes demonstram ter consciência do uso dessas relações, como pudemos aferir pelas entrevistas posteriormente (saber usar uma ferramenta, como a ferramenta das relações, muito diz sobre o poder que esta tem em determinadas conjunturas de trabalho).

A divisão do trabalho, como já mencionamos, é feita entre seis profissionais contratados e a cada um destes ligam-se cerca de 20 voluntários. Alguns voluntários protagonizam papéis na instituição, outros, lá estão por menos tempo e desenvolvem funções mais específicas. Sobre as funções, os profissionais e estes voluntários (digamos, mais presentes, ativos), embora focados à administração de projetos específicos, estão submetidos a uma lógica de trabalho polivalente, igualmente às demais três organizações analisadas.

Marina: Teu trabalho é polivalente aqui?

Pedro: Sim, sim. (risos). Eu diria que neste momento até um bocado mais. O organigrama tem às vezes demasiado o meu nome... não faz sentido.

Marina: Essa polivalência, consideras como uma sobrecarga de trabalho?

Pedro: Sim. Eu tava com três funções o tempo inteiro (...).  
(Pedro, coord./Técnico Geral, 2012).

Ter um coordenador, é independente de ser um técnico... Pois, neste caso eu fiquei dois anos como técnica e agora eu sou coordenadora. Mas entendes que de facto, no trabalho real, na prática, não muda nada”. (Gabriela, coord./técnica, 2012).

A polivalência, de que já versamos nos casos brasileiros, é concomitante à questão da horizontalização/verticalização das relações. Os agentes são acessíveis uns aos outros por relações primárias e secundárias de trabalho, mas esta possibilidade de horizontalização ou verticalização torna-se mais complexa cotidianamente. Os agentes seguem modelos hierárquicos de funções. Estas, bem como suas representações, pareceu-nos bem delimitadas, a contemplar uma das dimensões que consideramos ao aspecto da profissionalização. A burocratização da entidade separa o que cada indivíduo está apto a realizar, seja pela divisão formal académica ou pelo papel mais amplo que ocupa e, embora isso pareça contraditório à questão da polivalência, não o é, posto que a polivalência não é colocada a todas as funções. Esta ocorre nos níveis de gerência e coordenação com imensa frequência, mas a hierarquia de funções a limita aos tantos voluntários existentes, que desenvolvem as funções específicas de que falamos. Categorias de polivalência, hierarquização burocrática e especialização entram em harmonia ao que for de interesse em aspectos de profissionalização institucional, ainda que seja contestável a planos individuais de trabalho.

(...) Acho que bastante horizontais [as relações de trabalho]. Há bastante oportunidade de colaboração com os outros”. (Ana, coord./técnica, 2012).

(...) São muito horizontais [as relações de trabalho]. Temos um coordenador que tem o poder absoluto (...)" (Mônica, coord., 2012).

(...) Mais verticalizadas. Eu tenho essa sensação. Embora eu ache que o caminho é, gradualmente, para serem mais horizontais. Mas os pontos de referência sempre são os coordenadores, o coordenador da Juventude... o coordenador executivo, a direção... sim, acho que há pouca autonomia pra o voluntário participar ativamente na gestão..." (Jorge, coord./técnico, 2012).

Eis acima uma exemplificação deste modelo organizacional burocratizado que usa-se das relações primárias (que não são incompatíveis com a burocratização) até o ponto que lhes são interessantes à execução das tarefas, como no caso do projeto de despertar as crianças da comunidade cigana. Este modelo não impede a concentração de tarefas na figura da chefia, de Pedro, o que é uma característica comparável ao caso da ONG 01 no Brasil, com pouca complexidade de profissionalização, em que tinha na representação da presidenta o acúmulo de tarefas e decisões. A especialização, por exemplo, é focada essencialmente na maneira de trabalho. Curiosamente, um dos entrevistados mencionou que se eram especialistas em alguma coisa, seria na captação e exercício do voluntariado. Entretanto, percebemos fortemente aspectos da especialização, no que atualmente a ONG é reconhecida em Braga como uma entidade de referência na prevenção da taxodependência juvenil. Este tema, que envolve diretamente alguns dos principais projetos da organização, é transversal aos demais, é o fio condutor da instituição atualmente.

Sobre a busca por profissionalização, podemos dizer que essa materializa-se nos projetos, no que é uma maneira de gestão dentre as várias que lhes seriam possíveis. A organização busca concatenar os projetos e presume a utilização de profissionais para as áreas que lhes são de melhor competência. Como veremos adiante, profissionalização para estes agentes é essencialmente ligada à formação acadêmica. Um exemplo desta tentativa de concatenação: a entidade tem um projeto que recebe estudantes estrangeiros da Universidade do Minho para lhes guiar na cidade de Braga e prestar auxílios, no que cria laços com este público. Estes estudantes, muitos dos quais já qualificados em suas áreas de formação, findam por conhecerem o trabalho da organização e, depois, por contribuírem não somente para a visibilidade da ONG, no que também podem prestar trabalhos voluntários. Este é um ciclo que em estágio ulterior associa-se a outros projetos, e assim sucessivamente.

Numa perspectiva geral, se pelos dois casos brasileiros foi-nos possível fazer uma separação mais nítida entre complexidades de profissionalização, nestes dois casos portugueses o que temos é certa homogeneização de parte dos elementos que dizem respeito à profissionalização. O que torna a análise mais trabalhosa (e interessante noutro espectro) porque passamos parte da atenção ao que eventualmente justifica características de unidade à questão da profissionalização. Se bem nos explicamos, uma pista para compreender este aspecto é a leitura da agência sobre a profissionalização que, em Portugal, é sensivelmente diferente do caso brasileiro, como veremos nos tópicos a seguir. Outra questão é que, em Portugal, pudemos perceber a busca pela profissionalização em duas entidades que são, em verdade, contrações de organismos maiores, ao exemplo da ONG 04, estudada localmente ao núcleo de Juventude em Braga mas que é originada em um Movimento mundial de impacto. Nos dois casos portugueses, percebemos que a lógica de manutenção de aspectos de profissionalização mantinha-se neste nível micro ao argumento dos documentos de visibilidade das ONGs em níveis macro, de suas sedes. Os elementos locais (vistos apenas porque tratamos das ONGs em suas delegações mais específicas) a que tivemos acesso nos foram guia a perceber as reais posições das entidades face à profissionalização do terceiro setor.

Cabe igualmente salientar que detectamos diferenças culturais nos dois países. Por exemplo, o que pode ser entendido como objetividade num país, difere no outro, ou mesmo à interpretação do próprio termo profissionalização pelos agentes. Todavia, no que compete ao trabalho nas instituições e à própria busca por profissionalização, essas diferenças em campo mostraram-se pouco relevantes, por hora, para a presente investigação.

### **5.2.3. Profissionais e/ou Voluntários?**

Organização Não-Governamental 03:

Na ONG 03 acompanhamos as duas agentes nos liceus, em momentos que capacitavam professores ou turmas de adolescentes. Trabalho realizado com bastante qualificação, competência e atenção, utilizando-se de técnicas didáticas interessantes às propostas que levavam às escolas. Curiosamente, não tinham nenhum voluntário nas ações, que finitamente concentravam-se nestas coordenadoras, desde a elaboração à execução das tarefas relativas à ONG.

Perguntamo-las sobre o que pensavam do voluntariado (a supor uma diferente maneira de distribuição do trabalho). Responderam-nos que embora o voluntariado diga respeito à dádiva, solidariedade e disponibilidade, não o tinham à delegação de Braga. Isto é, não havia voluntários diretamente ligados à ONG 03, embora sob alguma perspectiva podiam enxergar o trabalho de repasse das formações, pelos professores, como um trabalho voluntário que estes faziam, a considerar que era o projeto um encaixe às disciplinas escolares mas não, necessariamente, parte da grade curricular que são obrigados a seguir. Sobre a possibilidade de terem voluntários na ONG, pensam que não faria sentido, por ora e no andar dos atuais projetos que precisam ser acompanhados por profissionais ligados a estes desde à estruturação à aplicação. Enxergam problemas no voluntariado como um todo, ao passo que também salientam seus prós.

“Marina: E o que você entende por voluntariado?

Isabel: (...) *a primeira coisa que me ocorre não é muito positiva, curiosamente. E depois quando penso melhor e encontro coisas positivas. Eu sempre trabalhei muito com este tipo de organizações na minha experiência profissional que foi muito por aqui, nas associações de desenvolvimento local. Diretamente, ou indiretamente, com contactos com os parceiros etc. E aí, pá, percebi-me que às vezes há uma noção um bocadinho errada do que pode ser um voluntariado, que no fundo surge na gestão dessas organizações como uma forma barata de substituir o trabalho técnico. "alguém tem fome... ah! vamos pôr um voluntário a dar de comer. Alguém tem frio: vamos colocar um voluntário a recolher roupas". Portanto, isso é muito associada às necessidades muito imediatas, mas nunca perspectivando a resolução do cerne do problema: Por que alguém tem fome? Tem frio? O que podemos fazer pra resolver isso? As organizações passam por dificuldades financeiras muito fortes e, às vezes, se perde um bocado a noção do que é o voluntariado. Quando penso numa outra perspectiva, acho que pode ser uma atividade notada por parte de quem a executa porque no fundo é teu tempo, teu conhecimento, tua atenção... porque queres contribuir para que alguma coisa funcione melhor.* (Isabel, 2012).

Este balanço de como percebem o voluntariado pode ser conectado à maneira como concebem a figura do profissional nas entidades. Profissional é uma categoria, sobretudo no universo das ONGs portuguesas, essencialmente relacionada à formação superior que traz as competências necessárias aos trabalhos específicos desempenhados<sup>104</sup>. Entendem as agentes que uma organização não pode exigir serviços de um voluntário da mesma forma que pode

---

<sup>104</sup> As agentes possuem formações com pós-graduações em Direiros Humanos e Sociologia.

exigir de um técnico/profissional porque correria-se o risco de falhar nas expectativas, principalmente, da população, quando espera um serviço que ocasionalmente ausencia-se. Assim, prosseguimos com as agentes a tentar diferenciar um voluntário da caracterização acadêmica. Ainda quando trabalham nessa perspectiva, temos: “[o problema] se calhar, é a forma como o voluntariado muitas vezes é utilizado. Não é o voluntariado em si, é a forma como ele é utilizado” (Helena, 2012). Ou seja, à noção do profissional acadêmico, percebem conjunturas como a atual crise financeira que levam cada vez mais recém-egressos das universidades aos serviços de voluntariado, como uma maneira que muitos jovens, por exemplo, têm para ganhar experiência de trabalho e aperfeiçoar os currículos de seus percursos profissionais.

[o voluntário] não tem um vínculo... a responsabilidade não é a mesma, não é? Não tem um vínculo, um profissional, ou seja, não tem um horário de trabalho definido, não tem se calhar um perfil de posto definido. O voluntariado está a mudar, mas a sensação que quando tu queres um profissional para determinada tarefa, traças um profissional muito bem definido naquilo que tu queres. Se calhar, quando precisas de voluntários para alguma tarefa, aceitas alguém que não se encaixe tão dentro do perfil com o tanto que a pessoa esteja disposta... (Isabel, 2012)

Vejamos como ocorre o posicionamento sobre o voluntariado na ONG 04 que, diferentemente da 03, possui um número extensivo de voluntários.

Organização Não-Governamental 04:

Estima-se que o Movimento possui mais de 97 milhões de voluntários em todo o mundo. Na Delegação de Braga, encontram-se cerca de 400 deles e, na instituição analisada da Juventude, 120. A entidade aparenta boa articulação para angariar voluntários, apresentando-se em feiras locais de terceiro setor, algumas das quais tivemos ocasião de presenciar, em que a organização faz chamadas para captação do voluntariado. Também, por ser uma instituição renomada, centra parte dos focos de atenção do voluntariado na região, em que muitos jovens motivam-se a lá prestarem serviços como uma maneira de desenvolvimento profissional, como já denotamos anteriormente aos demais casos apresentados. Nesta troca, a ONG consegue recolher um voluntariado qualificado a algumas funções, sobretudo porque localizada numa cidade em que grande parte das atividades é direta ou indiretamente relacionada à vida universitária.

Ao longo das entrevistas percebemos que os agentes realizam igualmente um balanço das qualidades e empecilhos do voluntariado, assim como nas demais organizações que estudamos, bem como ao que já havíamos antecipado na literatura pertinente ao tema. Todavia, o mais interessante ao caso da ONG 04 é que, embora as categorias contidas no discurso sobre o voluntariado não mudem essencialmente das demais, ela usa-se deste recurso como condição imprescindível ao seu funcionamento. Seus projetos são, pois, altamente dependentes desta mão de obra não contratada.

Na instituição, o indivíduo interessado em ser voluntário é apresentado aos projetos e lhe é dado um ramo de possibilidades a seguir de acordo com as competências e disponibilidade que possui. Depois, em termos burocráticos, lhe são passadas formações específicas; assinatura de acordo de voluntariado etc. Conta Pedro que existem voluntários com mais e outros com menos responsabilidades: “Eu tenho voluntário que faz só limpar o assoalho. Mas, o presidente, é voluntário. A responsabilidade vai de zero ao infinito.” (2012). No geral, Pedro e a maioria dos agentes entrevistados consideram o voluntariado da organização bem “cuidado” e comprometido (embora não perfeito). Asseguram que na ONG 04 a presença de profissionais só é explicada pela presença dos voluntários que, de fato, executam muitas das tarefas nas comunidades. “Isso tudo é muito grande, não poderíamos ter projetos tão grandes se não assentássemos no voluntariado. (...) quem vai à escola, é o voluntário!” (Gabriela, 2012).

Para a relação voluntários/profissionais, Pedro faz uma analogia ao corpo humano, em que o esqueleto seriam os profissionais e os músculos, estimulados, os voluntários. “Os músculos podem ser bons, mas é preciso o esqueleto” (2012). Depois, apresenta a necessidade de acompanhamento destes voluntários pelos profissionais face eventuais mudanças de quadros, a mostrar que o voluntário não pode desenvolver um trabalho sem uma perspectiva de continuidade coerente ao que se dedica, tendo em vista que não basta estar disposto a ajudar, mas sim, ter condições de trabalho compatíveis com a lógica dos projetos. Aqui, instaura-se a necessidade de reflexão sobre o que representam os profissionais. A primeira distinção que fazem os agentes, holisticamente, é centrada na atenção de trabalho, horas de serviço, remuneração etc. Ao profissional, igualmente à instituição 03, são atribuídos símbolos acadêmicos de diferenciação. Nas falas, encontramos a forte menção de frases como “trabalhamos juntos, profissionais e voluntários”, ou também, ao exemplo de Pedro do esqueleto e dos músculos, da ideia de comunhão dos trabalhos em torno de objetivos comuns. Todavia, a uma revisão geral das entrevistas, encontramos frequentemente a diferenciação entre as duas categorias, no que está bem posto cotidianamente na organização quem

representa a categoria profissional e quem representa à voluntária. Essa diferenciação introjetada dos termos é nítida na ONG 04 porque aí os projetos são estruturados a contar com os serviços voluntários, o que não ocorre com a ONG 03. Entretanto, numa fase de pré-análise, nosso estudo exploratório no norte de Portugal já detectou forte impacto dessa ambivalência profissional/voluntária, como se na prática estes termos fossem quase antônimos, da mesma maneira que as expressões ‘técnico’ e ‘profissional’ soam às intervenções dos agentes como sinônimos.

Se por um lado a formação acadêmica ajuda na distinção de tais categorias, por outro lado, não sustenta as conjunturas mais atuais de que, por exemplo, cada vez mais passa a ONG a contar com voluntários academicamente formados, com profissões certificadas. Estas contradições vêm a explicar a complexidade da profissionalização que regula estes mecanismos simbólicos que têm repercussões práticas no campo do terceiro setor. Reconhecem: “A formação acadêmica não é tudo. Mas a formação acadêmica acho que é um recurso importante para desenvolver funções (...)” (Pedro, 2012). No que analisamos, por exemplo, aos percursos profissionais acadêmicos dos entrevistados, estes não explicam a diferença do executável pelos agentes dentro da ONG. A diferenciação de cada agente, e o que pode fazer com que um voluntário - com o vagar do tempo - transforme-se em um profissional, é uma construção muito em parte interna à organização, o que nos leva a supor que a profissionalização institucional complexa que carregam tem forte intervenção nas formas de trabalho e nas mudanças individuais dos agentes consoante aos papéis desempenhados. Eis quando percebemos o aproveitamento das competências acadêmicas ao plano prático de atuação social, fortemente presente aos conteúdos relacionados de formação, sobretudo, da psicologia, área em que é formada grande parte dos coordenadores.

“Marina: (...) e o que é um profissional qualificado de que falas?

Gabriela: É um profissional que tem as competências científicas, os conhecimentos teóricos e de conhecimento da realidade a adequar.

Marina: E como é que se adquire isso?

Gabriela: Com investimento pessoal, sempre. Com estudo. O estudo não passa só por quem é mais qualificado, quem tem uma licenciatura, um mestrado ou um doutoramento. *Pode não ter nada a ver.* (...) (2012).

A fala acima simboliza o aproveitamento das competências ao mesmo tempo em que deixa à mostra que outras dimensões podem surgir ao indivíduo, notadamente quando este é parte de uma estrutura de trabalho maior. Ser profissional aqui é uma categoria maleável e negociável às funções, um elemento *per se* que tem a possibilidade, em dadas conjunturas, de

afastar-se da dicotomia de que versamos. A este mesmo contexto passa o desenho do voluntariado, fazendo com que as representações das agências, embora enquadradas aos termos, não sejam perspectivas estanques ao trabalho prático da ONG.

Em um balanço sobre as duas entidades de exemplo luso, compreendemos que ambas são essencialmente estratégicas no que concerne ao voluntariado, ainda que tratemos de exemplos completamente distintos em que, uma, minimiza-o à altura em que se encontra na execução do projeto de prevenção do tráfico de seres humanos e, a outra, maximize-o como única maneira coerentemente possível de realização dos projetos planejados a partir de um enquadramento de serviços pontuais. A acompanhar uma lógica estruturada de profissionalização institucional, não interpretamos tal característica como típica ao terceiro setor luso, mas sim, reconhecemos que foi a esses dois casos portugueses que conseguimos exemplificar a complexidade da dimensão do voluntariado. Dizer que uma instituição tem mais ou menos voluntários que outra só faz sentido quando reconhecemos os caminhos que levam a essas tomadas de decisões e, principalmente, a autonomia que mostram ter as entidades por optarem ou não pelo voluntariado, ainda que com limitações, a exemplo de que embora uma ONG quisesse ter todos os voluntários ali contratados como profissionais/técnicos, não poderia em função dos problemas de sustentabilidade financeira (a menos que conseguissem ter um número de contratados reduzido ou coerente às suas condições financeiras, como é o caso da ONG 03). A questão que os estudos de caso trouxe à cena não foi ter ou não voluntários, o que seria “raso” consoante aos planos de gestão presentes nas entidades, mas sim, como usar o recurso do voluntariado face esta ou aquela realidade.

Em conta do que discutimos no capítulo terceiro, sobre a relevância da sociologia das profissões na análise, pudemos realizar uma ponte entre o que lá esboçamos em termos teóricos e o que aqui coloca-se como a dimensão da profissionalização institucional via uma ligação mais estreita com a profissionalização acadêmica dos entrevistados. Em ambas organizações de Braga, mas com maior visibilidade na ONG 03, surgem estratégias de “monopólio” de mercado de trabalho através da certificação acadêmica, que nos permite compreender lógicas simultâneas de exclusão e usurpação de outros atores neste campo, a pensar aqui no acesso e manutenção do emprego. Pontualmente, parte dessa arena explica-se no caso português estudado no fato de ter a cidade de Braga um campus acadêmico de uma universidade que protagoniza determinados papéis na cidade, na qual muitas de suas atividades giram em torno desta nos últimos anos, a ter em conta, igualmente, a “proliferação”

de diplomas no município face às proporções locais de uma população de menos de 200 mil habitantes que atualmente presencia contextos de crise econômica e desemprego.

Paralelamente, como salientam Andrade e Franco (2007), nota-se que no País ainda há muito por fazer em termos estratégicos de voluntariado. Nossos exemplos não finitam a realidade do que versamos. Como dissertam os autores, o percentual de voluntariado em Portugal é de 29%, contra 37% encontrado nos países ditos desenvolvidos pelo Índice de Desenvolvimento Humano. Estes dados parecem associar-se à cultura do voluntariado de que ressaltamos aos casos brasileiros, todavia apontando que nos dois países a visibilidade deste tipo de ação parece estar em fase de mutação, quando notamos um aumento (2008-2012) de divulgação e valorização curricular, o que passa concomitantemente à abertura de modelos de bancos de voluntariado (verificados tanto em Recife quanto em Braga e regiões).

Voluntariado por um lado, exercício de manutenção dos sentidos da profissionalização individual dos agentes por outro, o que, notadamente aos dois casos portugueses, apareceu-nos à análise como a via de alcance à profissionalização institucional. Esta informação de pesquisa encaixa-se como elemento comparativo ao campo brasileiro em que, embora tivesse agentes também interessados na profissionalização individual, não pareciam marcar à mesma maneira, com a mesma expressividade, que encontramos no caso português. O que percebemos em Portugal também passa ao Brasil, mas a visualização deste sistema valorativo no país sul-americano salta-se quando desta possibilidade de comparação. Voltamos ao exemplo da ONG 02 que embora demonstrasse um quadro variado daquilo que entendia como profissionalização dos que lá trabalhavam, não deixava de associar profissionalização da agência aos passos educacionais. Entretanto, lembremos que por tratarmos de valores tradicionais diferentes à representação do profissional em Portugal e no Brasil, havendo na região norte de Portugal uma forte ligação e busca a tradições acadêmicas, esta dimensão cria forças diferentes em cada país, no que permite-nos colher intervenções na ONG 02 (Brasil) como:

Hoje temos profissionais que têm mestrado, doutorado, outros que ainda tão na faculdade. Acredito que agrega valor. Você saber que na instituição tem profissionais com formação de melhor qualidade agrega valor à instituição mas, pra realizar o trabalho, eu acredito que não necessariamente a pessoa tenha que ter uma formação tão avançada. A gente observa que às vezes uma pessoa que não teve acesso a uma faculdade de qualidade, a uma faculdade, ela faz um trabalho até melhor que um doutor da universidade, que tem todo um conhecimento teórico. Tem de ter acessibilidade pra lidar com esse público pra atender. (Reginaldo, 2012 – ONG 02).

Por fim, e apenas para ilustrar as limitações das comparações e reforçar que lidamos com elementos comparativos que possuem dimensões plásticas aos pontos que tocam, com o exemplo da ONG 01 no Brasil quebramos um “mito” que porventura (numa hipotetização) pudesse dizer que a profissionalização é dada exclusivamente pelos agentes profissionais (escolarizados) que na associação chegam. Se assim fosse, os acadêmicos que pela ONG 01 tivessem passado teriam complexificado a profissionalização institucional da organização, o que não ocorreu ao longo de sua trajetória.

Vejamos agora como ocorrem as sustentabilidades das ONGs 03 e 04 a conectar as dimensões que constroem, como esta tratada das questões do voluntariado/profissionais, a profissionalização institucional na presente investigação.

#### **5.2.4. As Lógicas de Sustentabilidade**

Organização Não-Governamental 03:

O financiamento da instituição é integralmente público. Cerca de 70 a 80% provenientes de fundos europeus e o restante do orçamento do Governo Português. O projeto motor da ONG 03, sobre o tráfico de seres humanos, tem financiamento assegurado até 2013. Outros projetos da entidade, aos níveis nacional e internacional, já estão subsidiados até 2015, cenário semelhante ao que encontramos na ONG 02 no Brasil. Numa lógica de *expertise*, usam recursos de sensibilização e divulgação das atividades. Os cronogramas de trabalho são bem arranjados ao planejamento, publicados juntamente a informações sobre parcerias. Nota-se, inclusive, que a lista de parceiros da organização é variada, incluindo países que não fazem parte da lista de intervenção, a exemplo de Itália e Espanha.

As agentes enxergam a sustentabilidade como elemento concatenado à visibilidade. Embora tenham o financiamento do projeto em que atuam oriundo de fundos públicos, realizam outras buscas como maneira de cultivar a imagem da organização: caminho estratégico de crescimento da organização a projetos futuros.

Há um trabalho que também é feito de angariação de donativos, eu não te sei quantificar, mas eu imagino que tenha uma expressão muito reduzida em termos de orçamento global, ou seja, tendo em conta de quanto é que custam os projetos, o que é o financiamento público, o quanto é que tu consegues com a venda de pulseiras, numa festa ou o que quer que seja é muito pouco.

E depois, Marina, conseqüentemente, este tipo de iniciativa fazemos mesmo pra *dar visibilidade aos projetos* e às causas do que propriamente com o que vais ter com eles. (Helena, 2012).

Assim como em todas as organizações que pesquisamos, o principal problema que sentem as agentes à ONG é a sustentabilidade porque, depois de encerrado o projeto, não têm garantia de continuação, sobretudo, face à crise financeira europeia atual. Ou seja, são pontuais na busca e aplicam os conhecimentos possíveis às formações e experiências que obtêm, todavia, alegam que há fatores conjunturais históricos relativamente imponderáveis ao futuro da instituição.

A Europa está por atravessar um momento muito peculiar e pensando de uma forma macro-estrutural, de facto, esta fase que estamos a atravessar é um momento histórico que depende um bocadinho do rumo que as coisas vão tomar. E essa preocupação aqui em Portugal, que a Comissão Europeia desenvolve pra Cooperação e Desenvolvimento, nós vemos como uma região que se acha capacitada e apta para apoiar outras regiões... pode ser questionada, e questionada de uma forma muito direta: de financiamentos. Ou seja, o discurso pode ser: "ah, de facto temos de continuar esse trabalho" e depois o que vamos ver é uma diminuição dos custos que são afetados. Essa é uma preocupação que a ONG 03 tem neste momento." (Helena, 2012).

Sobre os limites éticos em que operam para a captação de recursos, não encontramos uma abordagem muito diferente do que até então havíamos aferido em estudo exploratório e nas demais ONGs analisadas. Alegam que as candidaturas a que se submetem têm objetivos muito específicos que se encaixam ou não nas propostas da entidade. Quando possível, fazem ajustes dentro do que cabe à Missão e do que têm habilidade para desenvolverem posteriormente. Reconhecem possibilidades de mudança de linhas de atuação como fenômenos passíveis a planos futuros: "(...) se realmente houver constrangimentos de ordem financeira, nomeadamente se deixar de haver determinadas linhas de financiamento na área de educação pra cidadania e começar haver outras pra outra área, se calhar, a tendência vai ser tentar alargar (...)" (Isabel, 2012). Sobre a possibilidade de alargamento de foco consoante possibilidades de financiamento: "Estamos a começar a ponderar essa possibilidade agora." (Helena, 2012). Vejamos a perspectiva ao plano da ONG 04.

#### Organização Não-Governamental 04:

A instituição tem uma variedade de tipos de financiamento, mas é de fato sustentada por fontes estatais. Estima-se que cerca de 80% da arrecadação venha de ministérios e, sobretudo, de fundos da União Europeia. Os demais 20% provêm da venda de produtos e serviços, bem como de doações. Sobre a venda de serviços, esses são dos mais variados. Por terem reconhecimento de competências em muitas frentes, são chamados a prestarem serviços de psicologia, por exemplo, em escolas privadas ou a venderem demais tipos de formação: “nossa `agressividade` na forma como tentamos vender produtos que possam trazer mais valia financeira à organização, dar o exemplo do produto que nós vendemos cujo objetivo é angariar fundos: o curso de socorrista”. (Pedro, 2012). Daqueles 80% que vêm do Estado, percebem como consequência de uma prestação de serviços que a este oferecem e não como um auxílio ou doação que vem de um setor maior, meramente. “(...) quem nos paga é o Estado, prestação de serviços.” (*Ibid*). “(...) O financiamento é público... auxiliar os poderes públicos, faz sentido nós articularmos com o Estado.” (Jorge, 2012).

O planejamento da organização (até onde alcançou nosso estudo de campo) tem projetos assegurados até 2012. São dois deles que atualmente têm assegurado/concentrado maior parte do financiamento. Todavia, em 2011/2012 já articulavam planejamentos adequáveis até 2020. Consideramos que ainda diante dos contextos de crise europeia e das crises financeiras plurais que afetam o terceiro setor, a delegação de Braga, e especificamente a instituição da Juventude, apoia-se numa lógica e num nome maior do Movimento mundial.

Os agentes também percebem outras ferramentas de sustentabilidade dos projetos, a exemplo do uso de relações primárias para angariarem voluntários para projetos específicos como o “Despertador” na comunidade cigana. Este exemplo calha a demonstrar características mais complexas de profissionalização institucional na medida em que não apenas utilizam o recurso aleatoriamente, mas como ferramenta estratégica pontual ao que pretendem. Sobre estratégias, buscamos entender a lógica ética que seguem os agentes quando em captação de recursos. Como sintetizam: “Não vendemos a alma ao diabo” (Pedro, 2012). Igualmente, possuem os princípios mais globais encontrados nas demais organizações que estudamos, como não fazerem parte de círculos políticos, nem partidários. Dizem os coordenadores que nunca se puseram em ocasião de pensar em não aceitar determinado tipo de financiamento, ao mesmo tempo em que submetem-se a todos os editais que lhes cabem, especialmente porque como têm uma Missão ampla, como veremos, possuem projetos que fazem sentido a um expressivo número de oportunidades que surgem ao terceiro setor em

Portugal. Igualmente, e no que há de mais forte nas 37 entrevistas analisadas na investigação, sentem que o principal problema da ONG 04 refere-se à sustentabilidade financeira porque, ainda mediante possibilidades que lhes são oferecidas pelos elementos conectados à profissionalização institucional, são vulneráveis a imponderáveis sociais maiores ao que responde à questão de financiamentos.

De uma maneira geral, observamos dois aspectos diferenciais nas ONGs portuguesas dos estudos de caso se comparadas aos casos brasileiros analisados. O primeiro deles consoante ao elemento religioso católico onde localizam-se as organizações lusas. A cidade de Braga é tradicionalmente posta a uma tradição religiosa mais acentuada quando em comparação com o restante do País. Numa primeira análise das feiras de terceiro setor na região, notamos que a captação por voluntariado parece fazer uso não apenas de aspectos profissionais destes voluntários em potencial, mas também, de chamadas à caridade de forma semelhante à responsabilização posta pela Igreja. Vemos a presença de padres, por exemplo, em eventos relacionados ao terceiro setor, de uma ideologia emocionada à mobilização de causas. O segundo aspecto refere-se à concorrência entre as instituições, menor no conteúdo das falas do que o verificado nos casos brasileiros. Estes dois aspectos podem ser colocados conjuntamente à perspectiva da sustentabilidade porque são, ao fim e ao cabo, mecanismos pelos quais operam as razões e as possibilidades práticas de existência das instituições. Estes elementos podem ser regados não apenas pelo histórico local de entendimento da caridade, num recorte ideológico pontual ora religioso, mas também pelo fato de um Estado de Bem Estar Social permear experiências de localização social dos agentes. O que dizemos, em outras palavras, é que as necessidades sociais de um País como Portugal não são as mesmas de um Brasil, o que a urgência de algumas causas foram sustentadas por um Estado que, atualmente, passa a falhar sensivelmente, criando uma base insólita de contextos relativamente novos aos agentes que nas organizações atuam.

### 5.2.5. Relações do Terceiro Setor: Estado e ONGs

Para entendermos a relação das ONGs portuguesas com o Estado, antes, é preciso ter claro o contexto em que falamos. Atualmente, devido à mediatização sobre a crise financeira europeia, muito se tem discutido dentro das ONGs sobre o papel do Estado face ao protagonismo de países como a Alemanha, ou do que passa à Romênia ou à Grécia. Elementos tais, unem-se ao que percebem como Estado e, essencialmente, sobre as funções que pretendem encontrar neste. Recorrentemente presenciamos cenas que fundem a perspectiva de força que o Estado deveria ter perante as urgências com um imaginário inclinadamente assistencialista, das associações distribuírem a sopa a fazerem o 'bem'. Ao mesmo tempo, nota-se grande parte da atuação das organizações europeias voltada ao exterior, o que passa a ser revisto diante de momentos de crise, mas que explicam-se, sobretudo, pela imagem de sustento do terceiro setor, de ajudar os indivíduos em situação de miserabilidade que façam sentido à continuação da ação. Como tivemos ocasião de presenciar em eventos informais em que as discussões giravam em torno da atuação das ONGs: “ajudar um miserável em África mais vale que um pobre em Portugal” (Estudante de sociologia – UM).

Na ONG 03, uma das agentes comenta-nos que o título de IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) que o Estado confere a algumas entidades é justamente para “o Estado dar já que ele não cumpre o seu dever” (Isabel, 2012). Admitem as agentes que a organização é completamente dependente do Estado:

Marina: Como vê a relação das ONGs com o Estado?

Helena: No caso português... uma *relação completamente dependente*. No fundo as ONGs acabam por ser um *braço do Estado* para executarem um conjunto de funções. Percebeu-se que era *mais barato fazer assim...* porque no fundo, nas ONGs, como os técnicos não têm uma carreira como a dos funcionários públicos... são coisas muito adversas, Marina. São baixos! São diferentes de instituição pra instituição, são precários... o que agora está a ser extensível também ao setor público. Mas a ideia que eu tenho é que as ONGs em Portugal têm uma relação de profunda dependência com o Estado porque no fundo é dali que vem a principal fatia de financiamento e, depois, tens muitas críticas a apontar, mas *não vais morder a mão que te alimenta, né?* Há um *conjunto de interesses* que deixa tudo imobilizado (...) (Helena, 2012).

A citação acima sintetiza o campo de interesses de ambas as partes, Estado e ONGs, ao mesmo tempo em que adianta as fragilidades do sistema, no que a suposta falta de

financiamento é apenas um dos problemas às ONGs, seguidos de uma dependência maior a que são submetidas ao prestarem um trabalho barato ao Estado.

Já na ONG 04, a relação parece ser ainda mais umbilical. A entidade é tutelada pelo Ministério da Defesa e por mais cordial que seja sua relação com o Estado, ele tem interferência direta nesta, especialmente na nomeação do presidente nacional e dos órgãos executivos. Ainda que a instituição receba financiamento de toda forma de captação como vimos no tópico anterior, quem a sustenta e a regula até certo ponto são as fontes estatais, direta ou indiretamente. Seus agentes se veem como prestadores de serviços do Estado, o que tampouco parece ser uma problemática discutida na organização, não aparecendo ao longo da observação direta, participante ou pelas entrevistas como uma questão ideológica relevante. As expressões de que fazem uso quando tratam de perceber a relação do Estado com a ONG são de um jargão eminentemente mercadológico. Entendemos, inclusive, que o enfoque mercadológico do discurso é mais impactante às intervenções do que o visto nas duas entidades brasileiras. Logo, temos aqui um aspecto marcante na medida em que não há praticamente um “filtro”, um “reco” de manutenção de um linguajar característico ao terceiro setor, no que o tomam do segundo ao passo que se entendem a prestar serviços ao primeiro. Exemplo desta percepção pode ser conferido quando as demais delegações do Movimento no País dedicam-se, em grande parte, ao atendimento de socorro-saúde. “(...) a nível nacional, das 170 delegações, 130 têm emergência, têm ambulância (...) *é um serviço que nós prestamos para o Estado. Os bombeiros... são pagos pelo Estado.*” (Pedro, 2012).

Ao denotarem que cumprem um papel social do qual o Estado ausencia-se, alegam que o Estado não tem nenhuma instituição própria, um departamento português, que faça o acolhimento social tal e qual as ONGs. “Precisam de pessoas para trabalhar, quem é que faz isso? Isso é rede social (...) essa instituição vai contratar pessoas, gerir recursos humanos, e a verba: vem direto da segurança social. Portanto, é uma prestação de serviços pro Estado? É. Totalmente.” (Gabriela, 2012).

A dependência, nem por isso, deixa de ser uma ferramenta de subsistência. Como versou Helena, da ONG 03, “não vais morder a mão que te alimenta”, e essa noção introjeta-se de maneira tal ao campo de possibilidades que a margem de manobra a pensar em saídas aos problemas que surgem à ONG precisa ser considerada a partir da fronteira que tem a instituição com este Estado que por ora faz-se repressor (a repressão silenciosa da ausência), ou provedor (ao subsidiar e permitir a manutenção da entidade). Ainda que percebam a lógica das trocas em que se inserem, desabafam que “o Estado poderia investir um bocadinho mais” (Mônica, coord./técnica, 2012). Ou como ratifica Jorge: “O financiamento é público. Só

conseguimos dar essa resposta sendo financiados pelo poder público. Esta é a uma das razões de ser da ONG 04. Auxiliar os poderes públicos... faz sentido nós articularmos com o Estado!” (2012). Mas completa, a corroborar com a fala de Mônica: “Embora seja um bocado crítico porque nos vejo tornar demasiado dependentes do Estado e desses financiamentos.” (*Ibid*, 2012).

Jorge esboça maneiras criativas de como sair desse dilema da dependência estatal, a esboçar como seria interessante a criação de um departamento de marketing específico para a “venda” do trabalho que realizam. Embora entenda que a palavra “marketing” ou “venda” tivessem de ser substituídas pela criação de homônimos a um jargão de terceiro setor, afastando-se do segundo, vê neste último, na sua lógica de gestão, a maneira de escape aos limites impostos na dependência implícita à relação com o Estado.

Sobre a articulação das ONGs 03 e 04 em redes, observamos que ambas estão muito bem alocadas em Plataformas de ONGD no País, o que significa que têm assim um contato próximo com muitas organizações congêneres portuguesas, acessadas de acordo com os contextos dos projetos que desenvolvem. Ao ligarmos a articulação em rede aos interesses de sustentabilidade temos que, ambas, anunciam a necessidade de apresentarem-se em parcerias para alguns tipos de financiamento, com trabalhos em rede, o que confere-lhes maior força e pressão na corrida por financiamento. Por exemplo, em um projeto que a ONG 03 possa desenvolver sobre educação para cidadania global para candidaturas europeias, significa que pode ela entrar com os pedidos de subsídios com parceiros em Itália, Romênia etc. Estas maneiras de articulação, tampouco, isolam a concorrência entre as organizações. Contudo, essa concorrência apresenta-se como uma dimensão plástica aos interesses no que, quando interessante aliar-se, criam-se parcerias, e quando não, concorrem com o uso das demais ferramentas apresentadas.

### 5.2.6. Missões Institucionais

Organização Não-Governamental 03:

A Missão da ONG 03, como veiculada por seus meios de visibilidade, é:

(...) erradicar a pobreza e reduzir as assimetrias económicas e de conhecimento já que estas se constituem, a nosso ver, motivos suficientes para a mobilização de todos os cidadãos. Assim, a instituição entende que é no âmbito da cidadania activa que devemos colocar o esforço individual e colectivo de transformação de uma ordem social que contribua para eliminar a pobreza, a exclusão e as desigualdades sociais.

(Divulgação da organização, 2012).

A Missão específica à Delegação de Braga é delineada via o projeto de prevenção do tráfico de seres humanos, inserido neste contexto maior apresentado de contribuir para a “eliminação das assimetrias de riquezas económicas e de conhecimentos que existem em diferentes regiões do globo.” (Helena, 2012).

Entendem as agentes que a Missão está associada à maneira como relacionam o trabalho de sensibilização aos objetivos finais mais práticos, como a formação de estudantes sobre o tema em debate no projeto. As duas agentes confessam que costumam recorrer à Missão da organização cotidianamente não apenas em contextos de formalizações de projetos porque, e justamente por ser a Missão um elemento que reconhecem como amplo, ela tangencia o horizonte da relação que tais agentes têm com o trabalho desempenhado.

Este ambiente de trabalho é muito peculiar: eu e a Isabel (risos). Todos os dias! (discussão sobre a Missão). Felizmente corre muito bem, estamos de facto todos os dias de uma forma muito próxima e aí acaba por ser inevitável algumas vezes termos as nossas *dúvidas existenciais* pra ver *como é que estamos a fazer*, o que é de facto importante ou vai ser *relevante para este propósito* que temos de reduzir a pobreza, reduzir as desigualdades. “No fundo isto é útil pra quem?” Isso surge muito quando estamos naqueles impasses do projeto, que agora já está um bocadinho mais maduro, não há tanto, mas de tentar orientar as atividades com um *propósito que nós considerássemos úteis e compatíveis com essa visão*. E muito quando estamos a pensar em candidaturas de projetos, e aqui temos sempre aquele paradoxo: pensar num projeto que possa ser aprovado, portanto, olhar pra os critérios de seleção, mas também numa coisa que achamos que faz *sentido*, que se está de acordo com os padrões de trabalho da instituição. (Helena, 2012).

Assumem que não discutem a Missão “propriamente dita” com as demais esferas da instituição em nível nacional, em Lisboa, porque entendem que esta já está a dialogar com o que fazem ao passo que é ampla e acoberta os propósitos do que é desenvolvido em Braga e região. Todavia, argumentam que o contato com os executores da sede na capital é constante e não limitado às práticas de ação, mas ao que percebem como os sentidos da ação, numa maneira que julgam necessária à continuação do trabalho.

Em suma, entendemos que o fator da Missão para a ONG 03 é um acessório, assim como em demais instituições, mas um acessório utilizado com frequência como a maneira capaz de dar “sentido”, como demonstram as agentes, ao trabalho. A Missão é utilizada como um anexo de visibilidade e põe-se restrita ao que compete não apenas aos projetos, mas também à manutenção deste em momentos de reflexão das ações. Situação tal que coloca o aspecto da Missão como um acessório interessante às práticas, capaz moldar-se a necessidades pontuais em contextos de tomada de decisões.

Organização Não-Governamental 04:

A Missão da ONG 04, por sua vez, é alicerçada nos sete princípios aqui já descritos: “Humanidade, Imparcialidade, Neutralidade, Independência, Voluntariado, Unidade e Universalidade”. A Missão humanitária original do Comitê Internacional é, por exemplo, “proteger a vida e a dignidade das vítimas de guerra e violência interna e prestar-lhes assistência”. Num parâmetro mais local, temos que a Missão da organização “constitui em prestar assistência humanitária e social – em especial aos mais vulneráveis – prevenindo e reparando o sofrimento, e contribuindo para a defesa da vida, da saúde e da dignidade humana” (Divulgação da organização, 2012). O que temos, então, são textos amplos, mais uma vez, e incisivos sobre a atuação da organização que, no caso especial da unidade em que trabalhamos em Braga, tornam-se um discurso ideológico básico de partida. Tais textos são extensivamente divulgados nas paredes da sede bracarense, nos sites da organização, nas intervenções dos agentes na mídia e, principalmente, carregam o título de `Missão`, como a premissa a ser seguida em toda e qualquer instância, da qual os atos que moralmente dali distanciam-se devam ser repensados.

Os entrevistados, em maioria, admitem discutir sobre a Missão da organização periodicamente. A estrutura destas discussões dá-se, sobretudo, em aspectos formais como em reuniões de gestão. A definição da Missão da entidade está “na ponta da língua” de todos eles.

Por tratar-se de uma ONG dependente da captação de voluntariado, o texto da Missão e a maneira ostensiva como surge a tudo o que se refere à instituição diz respeito também a esse aspecto de sensibilização. É uma ferramenta que toca estrategicamente não apenas à captação de recursos, como nas ONGs analisadas no Brasil, mas, e sobretudo, à captação de serviços (principalmente quando consideramos que, por ser uma entidade já renomada e ter um modelo de sustentabilidade formatado ao que versamos, a capacidade de convencimento desta Missão passa a focar em outros pontos). Logo, podemos conectar estas dimensões analíticas de voluntariado à Missão a demonstrar que, na ONG 04, a Missão cumpre um papel estratégico de diálogo à profissionalização institucional.

Marina: E como é que percebes essa Missão que disseste no teu trabalho cotidiano?

Jorge: Este exercício, esta missão, parece uma missão filosófica. Porque prevenir e reparar o sofrimento humano no dia-a-dia não parece ser óbvio quando sentamos numa secretária (mesa de trabalho). Mas eu acho que há um esforço consciente de integrar todas as pequenas coisas que estamos a fazer, nessa Missão. De dar sentido às coisas que passam na secretária, nas horas que passo ao telefone, ou mesmo a falar contigo...”. (2012).

Vista a Missão como um elemento conectado às necessidades e sentidos das ONGs que analisamos, no Brasil e em Portugal, percebemos que embora essa apresente-se como um instrumento imprescindível na compreensão da profissionalização das organizações, seu poder intervencionista é negociável de acordo com os contextos, o que também refere-se à metodologia das entidades, como bem salientava-se à ONG 02. Dizemos que essa Missão é um membro destas metodologias mais amplas. A exemplificar, temos na fala de uma das agentes da ONG 02: “Então, qual a Missão hoje? E qual a metodologia? Como fazer? Será que a forma como a gente aplica os projetos está ok ou precisa ser renovada? Diminuir público e atender melhor pra ele reproduzir? Acho que falta isso” (Paula, 2012). A limitação a possíveis respostas é, justamente, o ponto onde se localizam os entraves à busca por profissionalização, mas que, por outro lado, formam contradições necessárias ao processo não linear, tampouco perene, de busca por profissionalização nas organizações. Tal procura é articulada como um meio de manutenção das possibilidades do terceiro setor. Todavia é esta busca, também, uma maneira maior em que se encaixa a Missão. Em perspectivas mais amplas, surgem questões como a Missão do próprio terceiro setor que já tivemos ocasião de referenciar, porém, concatenadas a dilemas materializáveis em tomadas de decisões. Estes

dilemas explicam, em parte, a coexistência de Missões únicas, e concomitantemente variadas entre diferentes ONGs.

### **5.2.7. No que Compete à Autonomia**

Organização Não-Governamental 03:

A dimensão analítica da autonomia foi uma das que mais chamou-nos à atenção na fase de análise do campo lusitano, em verdade, a maneira como os agentes lidavam com os aspectos que dizem respeito a uma suposta construção de autonomia. Em um processo complexo de profissionalização institucional da ONG 03, as atividades são decididas, planejadas e executadas pelas mesmas agentes, o que já pressupõe certa autonomia no cotidiano de trabalho posto que não dependem de “ninguém”, a não ser delas mesmas, a execução de tais etapas. Logo, por uma perspectiva interna, o trabalho é autônomo ao ponto que podem construir a agenda da organização face às necessidades e circunstâncias que ponderam.

Sob outra figuração, externa à agenda que lhes cabem, as agentes têm uma percepção de autonomia do terceiro setor como algo necessário mas que, hodiernamente, soa como um anexo desconectado das necessidades reais das organizações, que se colocam como dependentes dos financiadores para a manutenção das atividades. Autonomia de terceiro setor para Isabel, por exemplo, diz respeito relativamente às políticas públicas, ao poder político, aos financiadores (2012). Autonomia é percebida, então, como um elemento relativo e híbrido numa realidade em que se deve buscar e respirar várias influências e ares, campo este cuja autonomia tem de estar sempre em redefinição. “(...) por teres (na autonomia) um corpo híbrido, que eu acho que ainda estás à procura de um bocadinho de identidade. E nesse sentido a autonomia acaba por ser algo a ser levado em conta para que não te deixes de afirmar (...)”. Sobre a autonomia da ONG 03, entendem que a organização é autônoma dentro dos limites que percebem à autonomia relativa de que versam. Para Helena, por exemplo, a autonomia varia, também, de acordo com a maturidade da organização, com o planejamento estratégico esboçado pelos atores, pelo Estado, pelas empresas: “A ONG 03 sabe até que ponto é que se quer aproximar das empresas e o que é que está disposta a fazer no que diz respeito às suas práticas profissionais e vai até um determinado ponto, não vai mais.” (Helena, 2012). Tais aspectos, reforça a entrevistada, não isentam a organização de fortes ligações de

dependência com outros lados, mas não descapacita um poder decisório dentro dos limites observados no terceiro setor como um todo.

Recentemente tivemos por exemplo o contacto, de uma organização em Espanha, que tinha identificado a possibilidade de uma candidatura europeia mas que exigia que quem apresentasse a candidatura não fossem as ONGs, mas sim as autarquias locais, a Câmara Municipal. Isso significava que nós tínhamos, numa primeira fase ao escutar a Câmara, saber se eles estavam interessados no projeto que na realidade nós iríamos o executar. Isto acabou por não ser posto de facto, por não avançar, por dois motivos: um, teve que se ponderar muito bem até que ponto nós queríamos de alguma forma *abdicar deste controle*, que é às vezes um outro organismo com mais força que tu, que formalmente é o encabeçador do projeto. Depois, pelo tempo, acabou-se por perceber que não conseguíamos fazer ver que as coisas corriam bem, cumprindo a data." (*Ibid*, 2012).

“Acho que neste momento nenhuma entidade que vive de financiamento é totalmente autônoma. Mas que não seja o terceiro setor somente a cumprir os objetivos que os financiamentos mandam cumprir”. (Isabel, 2012). Reforça, sobre a questão do financiamento, que a ONG 03 “tem o cuidado de não se colar em nenhuma área para não ser confundida com identidades, mas ao nível do financiamento ainda há esse constrangimento”. O constrangimento é interpretado como o limite das operações, de não estenderam os projetos aos pontos que acham pertinentes por falta de verbas. Por outra mão, reconhecem que têm, ainda diante o período de crise e numa posição que dependem essencialmente do Estado ou de órgãos ligados a este, uma margem de manobra significativa. Parte dessa margem conquistada, segundo as agentes, por estarem distantes geograficamente da sede de Lisboa, por não terem com tal um contato tão regular, o que permite certa liberdade de ação. Se associado isto à autonomia, já passam a visualizar a organização ainda como mais autônoma: “Eu acho que é bom porque te permite ser criativo e não estar a replicar aquilo que te dizem `olha, este é o objetivo pra fazer assim, assim, assado`. Então, há uma margem de autonomia grande”. (Helena, 2012).

Organização Não-Governamental 04:

O caso da ONG 04 difere um pouco da anterior, embora tenha elementos compartilháveis nas preocupações que buscam responder no que compete à autonomia, porque a base da instituição ancora-se num modelo estatal anterior em que, como visto, os

dirigentes nacionais são nomeados pelo Estado, bem como têm um histórico militar saliente porquanto o Movimento global surgira em contexto de guerra. Não exatamente no núcleo da Juventude onde limitamos o trabalho, mas em demais unidades da região de Braga, encontramos alguns agentes que guardam aspectos desse padrão militar, nomeadamente indivíduos mais velhos, a exemplo de reverências militares aos superiores. Estes aspectos marcam um recorte de códigos culturais não apenas à ONG 02, brasileira, mas também à lógica da ONG 03, portuguesa.

No núcleo da Juventude pesquisado, os agentes, de uma maneira, geral, mostram-se cientes da estrutura organizacional da entidade (o que compete a quem e quais funções esperadas de cada ator). Nas entrevistas, quando perguntamos sobre como davam-se as relações entre os agentes, a maioria disse que estas eram pautadas em modelos horizontalizados de trabalho. Todavia um deles, e curiosamente um dos coordenadores que mais “poder” de decisão tem na instituição, arguiu que as relações são notadamente verticalizadas, contrariando todas as falas “otimistas” que lá presenciamos. Se voltamos ao dilema profissionais x voluntários, corroboramos com tal agente que as relações distribuem-se piramidalmente em um sistema hierárquico pré-disposto e consciente, o que não impede a legitimidade de um ambiente de trabalho em que os sistemas hierárquicos comuniquem-se satisfatoriamente ao que busca a entidade em termos de profissionalização institucional.

A noção de autonomia na ONG é respondida em correspondência com a sustentabilidade financeira. “Autonomia do Terceiro Sector tem a ver com financiamento, claramente. Tem que ser capaz de criar valor. Tem que ser capaz de criar riqueza também. De gerar receita. Ser capaz de chamar a si as fontes de financiamento”. (Pedro, 2012). Como completa o voluntário Rafael: “autonomia é estabelecer parcerias, é envolver parceiros em projectos (...) se calhar, sermos autônomos é a maior dificuldade da instituição.” (2012).

Formalmente, a ONG 04 não é considerada autônoma por seus atores porque é submetida ao estatuto nacional português. O Estado é quem delimita o estatuto da unidade nacional e as delegações e núcleos locais apenas seguem este documento.

Marina: E como é que foi essa mudança de estatuto?

Pedro: Foi produzida pelo governo. Os estatutos são muito maus. (...) *os estatutos são um decreto de lei* (...)

Marina: E na altura vocês discutiam muito isso? (mudança de estatuto)

Pedro: Não... (esmaecimento de voz). (2012).

Marina: E vocês da Juventude poderiam ter tido alguma intervenção na elaboração desse estatuto?

Mônica: Não. Estamos numa forma de organização que os jovens pouco poder têm. Não somos chamados para dar opinião. (2012).

Curiosamente, durante a realização das entrevistas, notamos a tendência dos atores se dizerem parte de uma instituição autônoma. Mas, quando eles próprios relacionavam a autonomia com demais dimensões aqui na tese tratadas, voltavam às estruturas de fala que haviam dissertado, a “corrigir” que não eram autônomos dentro das limitações organizacionais factíveis que apontamos. Estes limites que podam a autonomia institucional, além de financeiros (que era a forma mais acessível de diálogo sobre a autonomia nas demais entidades analisadas), eram aqui jurídicos (porque dependem das instâncias maiores ligadas ao Movimento como um todo) e de reconhecimento: “A grande dificuldade que a ONG 04 sente pra já, a nível nacional, é não ser reconhecida. Porque a sede nacional não a reconhece.” (Joana, coord./técnica, 2012). Estes “poréns” são conectados mais que a normas de execução, dizem respeito igualmente aos valores que necessitam sustentar cotidianamente. Não estamos a dizer que localizamos dissonância entre o que esperam os órgãos superiores da ONG 04 e do que compartilham seus agentes. Pelo contrário, todos se mostraram empenhados à Missão geral e estão na organização porque sensibilizam-se de alguma maneira com as propostas. Entretanto, estão ali propostas éticas e morais demasiadamente amplas que não alcançam limiares mais específicos consoante aos projetos de Juventude da ONG 04. “O Movimento Internacional tem o princípio e a Juventude do núcleo de Braga nunca pode ser uma parte diferente do que é o Movimento. Tem de ser sustentada pelos mesmos valores.” (Mônica, 2012). Por outro lado, este contexto impossibilita qualquer ranço ideológico ativo, ou proteção das ações. O que versamos é que como os recursos ideológicos e a perspectiva de autonomia já lhes chegam formatados, o que mais salienta-se na prática para a instituição com relação a uma busca por autonomia não é a procura por identidade, pelo “não curvar-se às autorizações superiores”. O que mais lhe tocam são as cenas em que não conseguem articular as necessidades sociais que percebem na esfera micro em que operam com os incentivos financeiros liberados pelo Estado via o arquétipo institucional maior a que são submetidos.

Holisticamente, a noção de autonomia paira na ONG como um marco político/ideológico a ser perseguido até o ponto que tal busca não inviabilize a aplicação dos trabalhos mais concretos. Está ela em um plano secundário a não ferir a “mão que alimenta”. Ao mesmo tempo, dos aspectos valorativos incutidos na articulação das falas dos entrevistados, tal procura pode ser atrelada a estimas perpetuadas nos projetos, na materialização das ações nestes. Exemplo: o projeto de despertar crianças para irem à escola

vem com uma justificativa de torná-los indivíduos mais autônomos via educação. Neste caso, a autonomia aparece como uma moeda de sustento da práxis, interessa a justificar o projeto, ainda que não seja “tão relevante” ter autonomia para escolher um outro tipo de financiamento para este mesmo projeto que não seja do Estado. O que importa, desde que cumprido a partir dos princípios éticos/morais gerais, é a possibilidade daquilo acontecer. Desde a primeira reunião que tivemos ocasião na entidade, foi-nos posto que a autonomia não interessava quando representativa de empecilho à execução das atividades mas que tem ela uma dupla face na ONG 04. Reconheçamos, ao que compete a financiamentos e burocracias, a entidade apenas executa o que os órgãos maiores lhes colocam, como uma criança que não tem autonomia para decidir sobre o que estudar, mas que lhe é garantida a educação até certa medida.

A considerar as intervenções de agentes que alegaram estar o terceiro setor numa “panela de pressão”, entendemos que a autonomia é um elemento relativo à organização ao mesmo tempo em que foi por esta dimensão analítica que conseguimos alcançar outras tão sensíveis à questão da profissionalização, como o financiamento. Salientamos ainda que embora diferentes entrevistados tenham respondido sim ou não para a pergunta sobre ser ou não autônoma a instituição, isto pouco influenciou à análise concreta dos dados posto que apoiamo-nos nas contradições das explicações destes sim e não a perceber os domínios da percepção de autonomia para os atores.

Grosso modo, a olhar para os dois modelos institucionais das ONGs 03 e 04, temos que embora ambas estejam submetidas a sistemas maiores, a unidades nacionais, a ONG 03 possui uma margem de manobra mais consolidada nas questões do trabalho interno, ainda que dependa essencialmente das fontes de financiamento. Essa autonomia interna à organização, de trabalho, de elaboração, entendemos como a base principal para se chegar a uma suposta autonomia mais geral porque é dela que podem nascer possibilidades de articulação a planos de gestão. Entretanto, não podemos estender essa margem de manobra da ONG 03 a momentos em que fosse supostamente maior o quadro de funcionários ou mais complexa a burocratização hierárquica de atividades, atualmente reduzida ao trabalho de duas funcionárias com poderes horizontais uma em relação à outra. Com base no exemplo da ONG 04 em que a autonomia é uma abstração ainda mais distante, podemos ratificar que os modelos de profissionalização que buscam perseguir as agentes da ONG 03<sup>105</sup> são

---

<sup>105</sup> Como a estratégia de tarefas em equipa reduzida e de práticas de longo alcance com a capacitação de professores e a utilização de outras instituições (no caso, as escolas) como suporte às atividades.

correspondidos nessa busca por autonomia institucional. Ora, a autonomia é aqui um veículo pelo qual se pode chegar às demais dimensões analíticas que dizem respeito à profissionalização. Ela é aqui interessante e estratégica. Contudo, o que versamos traz à discussão uma contradição que não quer calar: como explicar que a ONG 03 tem supostamente “mais autonomia” que a ONG 04, sob um quadro geral visto pelas categorias que tratamos nos tópicos anteriores deste capítulo, se a ONG 04 apresenta aspectos mais concretos que dizem respeito à profissionalização institucional? Seria então um achado de campo, numa hipótese nula, de que “a autonomia não relaciona-se positivamente à profissionalização?” Não. O que encontramos foi que embora a autonomia institucional diga respeito à profissionalização, estas dimensões não exercem papéis de causa e efeito e, tampouco, para dizer de uma reduziríamos aspectos de outra a desconsiderar os demais elementos que encobrem, por exemplo, a noção de profissionalização institucional. Em suma, a margem de manobra que a ONG 03 possui, a um ponto que a ONG 04 não, serve-lhe como mecanismo de reflexão na criação de possibilidades de planejamento adequáveis aos contextos em que figura. A ONG 04, por outro lado, serve-se de padrões mais estruturados que a ONG 03 porque ancora-se num protecionismo estatal que, como confessam seus agentes, é passível de falhas.

Por fim, a questão da autonomia aos casos lusos mostrou-nos realidades diferentes em contextos aparentemente mais próximos de complexidade em profissionalização institucional. Foi como a materialização de possibilidades díspares em termos de autonomia no terceiro setor. Campo mais homogêneo fora percebido aos dois casos brasileiros analisados, só então apreendidos por estes exemplos das ONGs 03 e 04, em que a margem de manobra das entidades 01 e 02 não chegam a supor nenhuma das “vantagens” de ter como articular os planejamentos dentro de um círculo de autonomia de diâmetro mais largo (ONG 03) ou ter o apoio estatal mais consolidado a certos planos, nomeadamente planos burocráticos de sustentabilidade (ONG 04).

### 5.2.8. Panorama à Profissionalização Portuguesa

“O terceiro sector é crescentemente referenciado como agente operacional das políticas de ação social do Estado, parecendo ser esse o único papel que este lhe atribui.” (MARTINHO; PARENTE, 2012). Estamos aqui a falar de representações tais que em Portugal, bem como noutros sítios, dizem respeito à busca de manutenção de atividades via profissionalização. Ou àquela por via desta. Na ONG 03, por exemplo, a imagem criada pelas agentes sobre a profissionalização não dissocia-se da figura que criam sobre o terceiro setor como um todo. “Acho que as organizações nascem e crescem, mas chegam um momento em que têm de morrer.” (Helena, 2012).

A profissionalização institucional do terceiro setor na ONG 03 é entendida pela responsabilidade de manutenção das atividades propostas até o momento em que sejam justificáveis por dada metodologia. É, então, a maneira pela qual se pode gerir uma ONG de forma não amadora.

Se calhar, muitas são assim e à medida em que crescem acabam percebendo que para sustentarem seu trabalho terão que buscar nos modelos de gestão... faz sentido (aqui a falar do setor lucrativo) buscar inspirar nessas práticas... Sendo que, faz tempo, por exemplo, que o objeto do setor privado e do terceiro setor é diferente e isso, se calhar, revela-se a outros níveis, no modo como nós lidamos com outras organizações. (*Ibid*, 2012).

Entendem as agentes que a instituição pode ser considerada como profissionalizada porque percebem um fio condutor articulado ao sentido das ações. Já na ONG 04, estas visões foram mais contraditórias entre as falas, a exemplo de agentes que consideram a organização como profissionalizada e outros não. Todavia, como já ressaltamos, essas contradições não se perdem na justificativa e análise das respostas porque guiam um retrato relativamente comum que fazem os agentes da organização certa vez que tais indivíduos têm canais de comunicação interessantes no cotidiano de trabalho a compartilhar cosmovisões. Sendo assim, ponto que mais marcou nossa busca no entendimento do fator profissionalização foi a grande associação da profissionalização institucional à profissionalização individual dos agentes, esta, por sua vez, conectada às formações acadêmicas.

Profissionalização de Terceiro Sector é ter *peças qualificadas* para o trabalho efetivo que estão a fazer. (Gabriela, 2012).

*Conjunto de técnicos* que são vocacionados a trabalhar no setor. (Mônica, 2012).

Marina: E a profissionalização da instituição... o que entendes por profissionalização do terceiro setor?

Ana: Ter mais pessoas especializadas em determinadas áreas e que por isso seriam melhor remuneradas (...) Acho a ONG 04 profissionalizada, tem muitos profissionais... (Ana, 2012).

Uma possibilidade de resposta a tal fenômeno pode ser esboçada pela cultura teórica acadêmica, especialmente na cidade de Braga em que localiza-se um dos campus da Universidade do Minho, que muitas produções têm sobre o fenômeno da profissionalização individual, bem como às questões pertinentes ao profissionalismo. Isso dizemos porque, dentro de um recorte geral, é desta universidade e de meios acadêmicos que a ela aproximam-se que muitos dos agentes foram formados e que hoje, conseqüentemente, carregam uma profissão pontuada ao terceiro setor. Todavia, este fator não interfere às nossas análises e não relaciona-se diretamente aos objetivos específicos que enfocamos à presente investigação, mas calha como uma informação de campo a mais que suscita-nos a futuros questionamentos sobre a realidade profissional portuguesa do terceiro setor. Logo, voltando ao foco de análise, a perspectiva da profissionalização posta diante das dimensões analíticas já tratadas mistura-se em cenários que fomentam e limitam tal profissionalização, simultaneamente. Explicamos: os agentes observam a manutenção de padrões assistencialistas na organização ao mesmo tempo em que, e por tais razões, os querem transformar em ações relacionadas ao empoderamento. Eis quando a voz do “não sejamos assistencialistas” prende-se a ações práticas do gênero.

Estas contradições são imprescindíveis à investigação porque, em termos gerais, podemos apontar a ONG 04 como um modelo de organização portadora de uma complexa lógica de profissionalização institucional. Mas, é nela também que localizamos elementos que caracterizam seu inverso, a exemplo de que têm ações relacionadas à distribuição da sopa ao mesmo tempo que uma série de discussões sobre como emponderar e capacitar jovens via educação. Mais uma vez, temos as respostas de nossas dimensões analíticas observadas como elementos não exaustivos no que tais elementos “tendem a”, porém, isolados, não “são” explicações à nossa pergunta de partida sobre as conseqüências do atual processo de profissionalização institucional. Deste ponto, temos mais uma vez a complexidade da leitura

das ações que justificam nossas preocupações iniciais, a exemplo do receio que têm alguns agentes de que a ONG 04 feche por falta de financiamento, quando paralelamente possuem uma estabilidade relativamente diferenciada ao cenário do terceiro setor como um todo no País.

Salientamos ainda ao palco português que estas instituições estão marcadas a um campo em que muitas criações filantrópicas estão ligadas à Igreja Católica (entidades geridas por padres ou freiras). Embora não tenhamos pesquisado estas organizações especificamente, reforçamos que a elas são “cobradas”, por parte dos agentes das ONGs 03 e 04, profissionais qualificados em áreas não restritas ao ensino religioso. Igualmente, reconhecem os agentes da ONG 04 que o contexto militarizado da organização que gestionam deve ser revisto e reflexionado nas gerações mais atuais da entidade. Outros problemas, que não fizeram parte de nosso recorte específico de investigação, também são apontados, sobretudo, a corrupção em Portugal que, acreditam os agentes, é um limitador para a circulação e utilização adequada das verbas públicas às missões das ONGs e do Estado.

Gabriela: Olha menina, um dos problemas que temos cá em Portugal, de uma forma geral, é a corrupção. E tem de começar por aí porque isso mexe com tudo. É do mais alto nível ao mais baixo. E acho que isso é óbvio, isso aqui não está como está por acaso. A troca de favores, o jogo de interesses, essa coisa toda que tem a influência que não está só no terceiro sector, é em tudo. Tem um impacto direto em tudo, na sociedade... O terceiro sector está assim por causa da corrupção. Muita corrupção (...)

Marina: Isso seria, talvez, uma mazela da prestação de serviços em geral?

Gabriela: Sim. Completamente. (...) Porque a mentalidade de formal geral de que quando há oportunidades, contornos, "tens de aproveitar!" (2012).

Sinteticamente, podemos aferir dos dois casos portugueses considerados que, de acordo com as dimensões que elencamos para entendermos a profissionalização institucional no capítulo terceiro, que o que uma entidade é capaz de responder a uma dada dimensão, outra é capaz de fazê-lo em outra, o que não esgotam as possibilidades de mudança em aspectos que digam respeito à profissionalização sem perderem a característica mais geral que sustentam ambas ONGs de terem uma complexidade de profissionalização institucional expressiva, que responde às dimensões analíticas levantadas como pertinentes à tal profissionalização. Logo, o leque de características de ambas entidades se completam no campo em que atuam de Braga e região. Se a ONG 04, por exemplo, só consegue executar os trabalhos a partir da captação de voluntariado que nem sempre chega onde precisa a

instituição, a ONG 03 tem um planejamento mais longo. A análise das ONGs 03 e 04 conseguiu perceber a existência de diferentes tipos de ONG, o que era tão patente na literatura com que tratamos ao longo do trabalho, a confirmar nossa hipótese de que seria superficial reduzirmos a realidade da profissionalização institucional do terceiro setor a padrões de alto e baixo graus de profissionalização, o que seria “engessar” padrões de gestão demasiadamente flexíveis em prática. Isso conseguimos aferir com melhor materialização de campo em Portugal do que no Brasil porque aqui tratamos não apenas com duas organizações complexas ao que refere-se à profissionalização, mas porque estas localizam-se em um perímetro de terceiro setor mais homogêneo quando comparado ao recifense pelos contextos históricos já apresentados. Ainda no contexto da crise financeira europeia, a visibilidade que ocorre ao Estado na região é de um Estado que começa a falhar mas que existe como instituição de obrigações em prática e que tais obrigações solidificam-se nos financiamentos que sustentam estas duas e outras organizações locais. Acrescentamos, esta tendência à “homogeneização” de aspectos à profissionalização mostra-nos que, ao fim e ao cabo, falamos de diferentes tipos de ONGs, 01 e 02, justamente por terem profissionais com gamas semelhantes de acesso a informações, capazes de profissionalizar as instituições de que fazem parte de acordo com as conjunturas em que localizam-se. Eis quando as noções da profissionalização em caracterização institucional fundem-se com as perspectivas dos agentes que lhes podem atribuir movimento.

Como um adendo ao fim desta parte dedicada aos casos portugueses, assinalamos, em comparação às ONGs 01 e 02, que no Brasil nota-se mais viva a necessidade pela busca de profissionalização institucional como única alternativa aparente de sobrevivência destas entidades, ao exemplo das dificuldades encontradas pela ONG 01. Embora não pouco importante para as entidades lusas, no Brasil, em que a quantidade proporcional de entidades é expressivamente maior do que em Portugal, a profissionalização passa a ser ponto de urgência aos que as portas não querem fechar em um cenário de Estado omissivo. No Brasil a desigualdade de acesso à educação é mais visível e estratificada igualmente aos ambientes de terceiro setor, no que interfere ao ponto de disparidades de expertise refletida via agentes. Essa disparidade brasileira ganha contornos pela observação das diferenças pelos casos portugueses estudados. É a cultura da profissionalização, das profissionalizações, que levamos a abordar esse outro lado, a corroborar com os pressupostos e as pistas traçados nos objetivos específicos da presente investigação.

## CONCLUSÃO: AFINAL, QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA PROFISSIONALIZAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ONGs?

A pertinência de nossa investigação a partir do objeto de estudo das ONGs recaiu sobre o fato do terceiro setor ser reconhecidamente entendido como uma realidade atual, concreta e em transformação. Logo sendo, *quais as consequências do atual fluxo de profissionalização institucional?* As consequências são que com as atuais demandas, cada vez mais similares aos modelos de mercado, *as instituições que não se adéquam a um cumprimento que articule minimamente as dimensões analíticas de que tratamos ao longo desta investigação, esmaecem e/ou ficam à mercê de mecanismos paralelos. Tais mecanismos, em vez de resolverem parte do problema social (da Missão) a que se propõem, fñdam por criar outros problemas igualmente sociais, aparentemente fora do terceiro setor, como a questão do emprego dos agentes que ficam instáveis mediante os problemas de financiamento. Isto que reflete, por suposto, no cumprimento da Missão ao mesmo passo em que a exigência de profissionalização do sistema cria problemas que só podem ser resolvidos com mais profissionalização e burocratização.* Tal consequência, disposta a um efeito dominó, chega às pedras de que grande parte das ONGs atingida por esta lógica, *em vez de dedicarem-se aos problemas originais que lhes dão sentido, fñdam por dedicarem-se abundantemente aos problemas de sustentabilidade financeira, a criar nos agentes uma nuvem de insegurança às perspectivas de trabalho individuais em vez de ali enxergarem um apoio institucional por um sistema que tenderia a ser racionalmente coerente com a realidade de expansão do terceiro setor. Ou seja, a profissionalização, ainda que portadora de méritos organizacionais, não consegue dar conta dos problemas que ela mesma traz face ao crescimento do número de organizações. Cria problemas que ela mesma não pode resolver no enquadramento em que se coloca.*

As consequências da profissionalização também dizem respeito ao abismo de *expertise* e oferta de competências entre algumas entidades que estariam aparentemente ligadas à unidade comum do terceiro setor mas que, na prática, criam mundos completamente diferentes. Estas instituições, com oportunidades e margens de manobra distintas, tentam habitar problemas comuns. Também como consequência destes processos, a profissionalização, naquilo que separa as diferentes organizações, une-as nos problemas mais gerais que as identificam ao Setor, este, instável e frágil ao que compete a sua própria manutenção, sobretudo quando percebidos problemas como “voluntariado x profissionais”,

tratados não como conceitos analíticos ao longo do trabalho, mas como categorias nativas, geradas em campo e só problematizadas a partir das caracterizações particulares de cada instituição analisada.

Os aspectos gerais que caracterizam a profissionalização são elementares à gestão das organizações. Entretanto, e sobretudo com o apoio dos estudos de caso no Brasil e em Portugal, vimos que os impactos destas consequências não são uma unidade engessada num grande modelo protegido. À partida, são vulneráveis aos contextos apresentados. Quando existe um Estado financeiramente presente a um conjunto de organizações, a profissionalização passa a ser um elemento coadjuvante, mas em parte. Em parte porque como lidamos com um elemento cíclico, ela é capaz de chamar ao terceiro setor essa participação estatal, quando pressiona este último, promove visibilidade e gestão dentro de estatutos burocráticos legítimos à causa perseguida. Por isso, sustentamos que ainda que reconheçamos a possibilidade de maneiras alternativas ao sistema de profissionalização institucional em voga, ela é de um todo elemento determinante para o funcionamento das ONGs e para o trabalho dos que lá estão porque, sem uma profissionalização adequada às demandas conjunturais, as organizações e os postos de ocupação dissolvem-se nestes contextos.

Concluimos paralelamente que o peso da importância da profissionalização institucional não pode ser reduzido à questão de ser “mais” ou “menos” profissionalizada a entidade, haja vista a maneira como conduzimos o objeto até o fim destas páginas. Todavia, mais do que um cuidado com o objeto que se movimenta, é prudente perceber a forma como essa profissionalização tem sido feita, ou seja, não somente a resposta sobre as consequências da profissionalização interessa, mas o andar até esta, os pressupostos que a envolvem a partir das dimensões analíticas demonstradas empiricamente para que possamos perspectivar as transformações dos processos. Por isso, refrisamos que não somente o tipo de profissionalização, mas a instância em que este ocorre, é transversal ao que refere-se ao terceiro setor. Este passo da profissionalização enverga-se a perspectivas futuras é à pré-elaboração daquilo que pode servir de contributo às ONGs em estágio ulterior, posto que, como reforça uma entrevistada de nosso estudo exploratório (2011), as exigências de profissionalização chocar-se-ão em um “breve futuro já atual” com a mudança de perfil dos atendidos pelas ONGs. Uma ONG que hoje trabalha com prestação de serviços a idosos, daqui 20 anos, terá um perfil de idosos completamente diferente e essa preparação a mudanças pode ser apoiada naquilo que a profissionalização institucional tenta responder pela promoção de competências.

Ao pé de uma complexidade de contextos, a profissionalização não impede as crises das entidades. Com o exemplo do protótipo de uma organização como a ONG 02, ainda que fechasse as portas, permaneceria na roupagem complexa de profissionalização institucional. A profissionalização, nota-se, é um caminho lógico de sobrevivência, mas suas contradições não isolam as possibilidades de falha de perspectivas. De forma contrária, uma entidade como a ONG 01, por exemplo, se ganhasse na loteria uma grande verba não significaria que teria, conseqüentemente, uma complexa profissionalização organizacional, a exemplificar que profissionalização não subjuga-se a quantias financeiras ainda que a estas também lhe digam respeito.

O que propusemos a este trabalho foi concatenar as dimensões analíticas que levantamos à profissionalização institucional. Pelo contexto inédito de campo, percebemos que o sistema em que se dá a profissionalização é maior do que as ONGs em si. Sai delas e não explica-se a um setor apenas (Estado ou Mercado) porque é apoiado na sincronia destes todos. É um sistema e, como tal, baseado em pessoas que lidam com limitações inseridas em crises de percepções sobre o próprio terceiro setor, haja vista as falas diversas dos agentes que portam-se de maneiras distintas face a como percebem o ambiente em volta e como se percebem neste diante do medo da instabilidade de prossecução das atividades. As realidades sociais, e sociológicas ao olharem para estas sociais, estão em constante dinâmica. Mais do que entender isoladamente cada dimensão tratada deste trabalho, convém darmos luz às conexões que estas realizam porque não é o conjunto de dimensões, mas as conexões destas, que nos faz pensar nas conseqüências que versamos do atual fluxo de profissionalização institucional. E como nos chegam estas conexões? Pelas relações sociais entre os agentes, os únicos capazes de estabelecer as relações institucionais. Parafraseando Capra, o que compõe uma melodia não são suas ondas isoladas. A essência dos acordes está nas relações. A relação entre duração e frequência compõe a melodia. As relações formam a música, as relações formam a matéria. (2003). A importância de tais relações que nos levou à flexibilidade da agência para compreender a estrutura.

O ponto tenso do que versamos está em propor que, se consideramos um sistema articulado entre os três setores, acentuado na relação Estado-ONGs, temos de relevar que neste sistema há renovação, esta que o faz possível. Agora, *que tipo de sistema tem-se renovado no terceiro setor?* Qual a crítica necessária ao que sustenta a profissionalização? Voltamos, pelo modelo cíclico de que falamos, à conseqüência de que a profissionalização tem fomentado problemas somente resolvíveis com mais profissionalização. Por isso, tanto nos preocupamos com esta certa vez que são suas contradições e incompletudes (porque se

não as tivesse, não teriam as ONGs tantos problemas) que enrijecem a lógica do profissionalizar para sobreviver. As ONGs chegam atualmente a um ponto que não possuem autonomia para criar modelos externos à lógica da profissionalização institucional vigente e, conseqüentemente, passam a ter problemas de sustentabilidade. Eis quando o problema sociológico que propusemos à análise transforma-se num problema social que bloqueia instituições da sociedade civil e seus agentes. Adicionamos, não estamos a desconsiderar uma readaptação criativa dos sistemas, tampouco a dizer que a profissionalização é um fenômeno perene ou sem readaptações conjunturais. Entretanto, chamamos à atenção que sem um modelo autônomo mínimo da atual sociedade civil, e conseqüentemente das ONGs, o sistema a ser renovado tende a ficar restrito ao pé do que versamos nas ilustrações de campo, tanto no Brasil quanto em Portugal.

Aproveitamos desse ensejo para mais uma observação referente à questão de partida: se superficial seria desse estudo apenas dizer da complexidade de profissionalização institucional de cada ONG da unidade de observação (porque dizer que na seleção do *corpus* existem instituições de uma ou de outra maneira não completa nossos objetivos de investigação), mais vale dele os meios que nos fizeram refletir as conexões das dimensões tratadas. A ressaltar uma de nossas dificuldades ao longo do trabalho, embora a literatura sobre o terceiro setor seja vasta, ainda falta-nos um quadro teórico mais amplo a dar sentido àquilo que permeia a sociedade do terceiro setor de que falamos. Temos a necessidade de passar da teorização abstrata à investigação empírica. Para isso, saltou-nos uma das grandes novidades da tese, que foi o protagonismo do elemento autonomia, a categoria nativa (que surge em campo) que foi a base pela qual trabalhamos as conexões que mencionamos há pouco.

A autonomia funcionou-nos como uma espécie de elástico porque foi a dimensão analítica que circundou o espaço de manobra das demais dimensões ao passo que trabalho, especialização ou relações entre os agentes só ocorrem dentro dos limites institucionais por ela reguláveis. Todavia, não importante será a autonomia se a imaginamos como um círculo a fechar um território de ações, se não considerarmos a força com que podem ser ligadas as demais dimensões. Ou seja, dentro de um espaço limitado de autonomia vimos que, numa primeira instância, o que mais interessa às ONGs é a força da harmonia das dimensões onde ocorrem a profissionalização. A autonomia, uma suposta expansão desta margem imaginária, faz sentido aos agentes quando abre um espaço a ser utilizado conjuntamente a meios de sustentabilidade das organizações. Logo, por esse pré-requisito tão atual na dinâmica das organizações, a autonomia encena como coadjuvante de um repertório encadeado às

limitações financeiras, a exemplo da ONG 04, com uma margem de autonomia praticamente inexistente mas que, entre as quatro instituições analisadas, soa como a organização que tem melhor estabilidade para manutenção das atividades atualmente.

Ainda no que se refere às dimensões trabalhadas, criamos eixos analíticos por onde circularam as noções de relações primárias e secundárias (referidas no tópico 3.1.2), estas mais horizontalizadas ou verticalizadas de acordo com as abordagens apresentadas. Horizontalização e verticalização não se apresentaram como sinônimo ou antônimo dos traços de profissionalização institucional. Estas surgiram às conexões das dimensões analíticas de acordo com os fins propostos às ações (de quando interessam as relações primárias que observamos, via elementos de personalização, nas quatro entidades estudadas). Interessante notar que a luz sobre as questões pertinentes às formas de socialização e relações ganharam intensidade no campo a mais do que previmos na confecção do projeto que originou este trabalho, a ressaltar como transversal é tal ponto a responder a questão de partida sobre as consequências da profissionalização. Por isso, reafirmamos, não é apenas a recorrência ou não da totalidade de dimensões analíticas verificadas numa ONG que responde sobre a complexidade de sua profissionalização, mas sim, a forma como são utilizadas tais dimensões e como se articulam na realidade do terceiro setor. Mais um exemplo a ratificar tal lógica é como portam-se os agentes face aos processos de racionalização e, concomitantemente, como os constroem. As racionalidades instrumental e substantiva de que fala Habermas coexistem no campo das ONGs e tal coexistência gera unidades que sustentam a procura por profissionalização. As consequências dessa moldura que ancora as racionalidades diz respeito às consequências do próprio processo de profissionalização que mencionamos no começo destas conclusões. É a lógica racional, seja ela de aspecto substantivo ou instrumental, que permite a operacionalização de medidas que alimentam a busca pela profissionalização.

Apoiamos o argumento acima ao fato de que, em campo, vimos como seria um reducionismo empobrecedor, do que já havíamos tratado como hipótese, localizar um “baixo” ou um “alto” grau de profissionalização nas entidades pesquisadas haja vista a complexidade das racionalizações que aí tramitam. Igualmente, pensar na profissionalização é pensar que seus agentes construtores são resultantes do cruzamento entre igrejas, universidade e/ou organizações de militância política certa vez que as ONGs desde a década de 1970 colocam-se como entidades alternativas às instituições originais destes seguimentos. (WANDERLEY, 2002). Completamos, a própria percepção diferenciada do que é profissionalização afeta o próprio processo de profissionalização tanto quando, em campo, vemos as diferenciações entre modelos como as ONGs 01 e 02 ou quando colocamos estas duas em análise com as

entidades lusitanas. Embora tenhamos um fio que une as ONG 01 e 02 (brasileiras) ou as ONGs 03 e 04 (portuguesas), em nenhum destes dois campos podemos detectar homogeneidade, estando mais aceite, inclusive, pontos de semelhança às dimensões de profissionalização entre ONGs como a 02 e a 04. O valor inculcido ao fenómeno, e aqui valor é imbricado à validade das ações, é quem contorna as organizações.

Propriamente à colaboração dos casos portugueses ao estudo, o grande “achado de campo” foi que a profissionalização das ONGs é extremamente, e bem mais do que supúnhamos, ligada à profissionalização dos agentes. A forma como tais agentes articulam palavras como “profissionais” é algo mais marcado e pontual à formação académica, o que nos justificou recorrer à sociologia das profissões no entendimento destes constructos. Essa novidade de campo em Portugal nos abriu espaço a questionar/investigar com maior intento tais questões no Brasil. Como relatamos, nos casos brasileiros isto passa de forma diferente posto que seus agentes tendem a recorrer à profissionalização estrutural ao mesmo tempo em que percebem-se em seu processo. Isto tampouco invalida as subjetividades da percepção da agência, muito menos a descaracteriza de formações supostamente académicas ou que sejam em outros formatos dedicados à agência. Esta foi, por assim dizer, a contribuição mais substantiva dos casos portugueses à reflexão do campo brasileiro. Ademais, o campo português nos abriu as discussões sobre as relações das ONGs com o Estado, igualmente para o campo brasileiro. Isso porque, ainda consoante contextos de crise, a figura do Estado representa poder de intervenção e a quem se espera recorrer numa primeira instância. Criticado, problemático, ou para alguns entrevistados, “falido”, o Estado ainda concentra um poder simbólico já perdido no campo brasileiro e vivenciado diferentemente de acordo com a complexidade de profissionalização de cada organização, a considerar tal aspecto enlaçado às margens de manobra das organizações e, supostamente, ao parêntese de autonomia institucional. Imaginado esse contexto a uma representação que potencializa a figura da agência por quadros académicos “profissionais”, nota-se que a relação ONGs-Estado (tanto aos casos analisados no Brasil quanto em Portugal) encontra-se cada vez mais frágil e sob a necessidade de permear-se a outras influências, como ao Mercado e ao próprio terceiro setor. No agente, pois, está o foco da busca por um Estado de Direito, de representação de um estado de bem-estar social, o que nos leva a reafirmar que a profissionalização institucional é interessante a estes quadros de terceiro setor. Relevante ao nível mais interno, quando sob determinadas circunstâncias conjunturais e sociais, que ligam o esperado do que “venha” do Estado à materialização da missão que também haveria de ser sua, de interesse dos governos e da sociedade civil como um todo.

Salientamos que em Portugal as necessidades de profissionalização também se apresentam de forma diferente quando comparadas ao Brasil. Como dissertamos, a profissionalização vem a conjunturas variadas e a suposta segurança/dependência no Estado é problemática: limita as organizações na “criatividade” de recorrerem a diferentes alternativas porque o sistema integrante do terceiro setor de que fazem parte não está estruturado aos problemas de terceiro setor que tem o Brasil. O Estado gerir as ONGs portuguesas é visto positivamente até certa instância pelas entidades. Essa relação de dependência despotencializa alternativas que, quando da ausência deste Estado, deixam as organizações sem hipótese e sem agregados de profissionalização direcionados a pontos específicos da sustentabilidade financeira.

Se bem nos expressamos, no campo buscamos testar os limites das teorias que utilizamos e, por um processo também inverso, percebemos que pelas teorias repensadas podíamos testar nossas compreensões de campo. Como nossa investigação não foi de cunho propriamente comparativo, mas com elementos comparativos, nos foi possível trabalhar com duas organizações portuguesas que possuíam uma complexidade de profissionalização expressiva (ainda que fossem organizações completamente distintas aos formatos de gestão). Caso tivéssemos optado por um estudo comparativo de um todo, o recorte do *corpus* não teria abrangido as perspectivas haja vista tal proposta metodológica no Brasil. Entretanto, a maneira como o fizemos trouxe-nos a vantagem de relativizar a maneira pela qual interpretamos a realidade a apontar as semelhanças e diferenças que apresentamos no capítulo quinto. Igualmente, salientamos que devido à heterogeneidade do terceiro setor brasileiro, notadamente sentida quando comparada ao português, no Brasil deu-nos mais sentido optar por duas organizações com complexidades de profissionalização organizacional completamente distintas. E, ainda ao que compete aos métodos e técnicas de pesquisa, um fator que muito nos ajudou ao estudo das entidades brasileiras foi ter seguido à investigação com ONGs já trabalhadas desde 2009 porque, numa proposta de estudo longitudinal, percebemos ausências interessantes à análise que apresentamos ao longo do trabalho que não havíamos aferido anteriormente, a exemplo da presença de agentes que saíram dos “bastidores” das organizações para dialogar sobre pontos que ali já estavam desde muito tempo nas instituições (ao exemplo da ONG 01 que, em 2009, não mencionava sobre a relação com políticos a ajudar a organização).

Como procuramos argumentar ao longo do trabalho, não sustentamos que as ONGs 02 e 04, por exemplo, sejam parecidas ao que compete a profissionalização, posto que possuem, ambas, uma complexidade profissional expressiva. O que tentamos demonstrar foi que estas

têm componentes mais transversais no que diz respeito a tal profissionalização do que se imaginada à cena a ONG 01. Esta observação se faz ainda mais precisa quando percebemos as diferenças dos impactos diretos de cada instituição, quando falamos de uma ONG 03 que atende cerca de 85 mil pessoas indiretamente, ou a ONG 02 cerca de 23 mil. Simultaneamente, falamos da ONG 01 que atende diretamente apenas 35 pessoas e não estima quantos indiretos entrariam em tais cálculos. Estes alcances geram diferenças demasiadamente amplas entre as entidades e o que as ligam a serem unidades de um conjunto componente do terceiro setor são aspectos muito gerais. Até que ponto estamos a falar do mesmo objeto de estudo? O que liga uma ação a outra? O que as fazem reconhecer-se de fato no terceiro setor? Uma raiz ideológica ou um formato jurídico que seguem? Esta imensidão de possibilidades do terceiro setor, logo, sustenta a maneira como se portam as entidades face o fenômeno da profissionalização organizacional.

Por fim, detectamos na unanimidade das 34 entrevistas analisadas um pessimismo coletivo dos agentes com relação ao futuro das organizações, o que notadamente saltou-se quando posta a última questão sobre como enxergavam o futuro da organização de que faziam parte. Isso traz uma contradição atual do terceiro setor que, ao mesmo tempo em que propõe motivações aos problemas sociais diversos cobertos por suas missões, tem uma agência que, embora empenhada, está desmotivada e desestimulada, sobretudo porque os aspectos das vidas pessoais destes indivíduos ficam igualmente vulneráveis face às incertezas do Setor. Percebemos, pois, uma *agência frágil relativamente ao processo amplo de profissionalização institucional*, ainda quando envolvida em processos de emponderamento pessoal acadêmico. Perceber tais conclusões pareceu-nos importante, mas a relevância do que versamos está no processo que sustenta e gera este trabalho, que questiona a maneira como tem se dado e renovado o atual processo de profissionalização institucional, carente de uma regulamentação prática e embutida às reflexões que alimentem não apenas a manutenção de um sistema de terceiro setor, mas a coerência entre este e os que dele fazem parte.

## REFERÊNCIAS

ABBOTT, Andre. **The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour.** London: The University of Chicago Press, 1988.

ABONG. **ONGs: repensando sua prática de gestão.** Abong, 2007.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados.** Realização Abong, Associação Brasileira de ONGs. Rio de Janeiro: Abong, 2010.

\_\_\_\_\_. **ABONG realiza consulta nacional sobre a efetividade do trabalho das organizações da sociedade civil em prol do desenvolvimento.** Disponível em: <http://www.abong.org.br/noticias.php?id=3487>. Acesso em: Mar. 2011

\_\_\_\_\_. **Associação Brasileiras de Organizações Não-Governamentais.** Disponível em: <http://www.abong.org.br/> Acesso em: Jun. 2011.

A/D. **Breve Visão Histórica da Teoria das Organizações.** (a.d). Disponível em: [http://www.4shared.com/office/H\\_pFsVqZ/breve\\_visu\\_histrica\\_da\\_teorias.html](http://www.4shared.com/office/H_pFsVqZ/breve_visu_histrica_da_teorias.html)

ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos.** 7ª impressão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997 [1947].

**Agência Brasileira de Cooperação.** Disponível em: <http://www.abc.gov.br/> Acesso em: Nov. 2011.

**Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).** Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Disponível em: <http://www.aecid.es/es/> Acesso em: Nov. 2011.

AGUIAR, Andson; MARTINS, Gilberto. **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas.** Cont. Fin. USP. Edição Comemorativa, 2006.

ALAYÓN, Norberto. **Asistencia y asistencialismo: ¿pobres controlados o erradicación de la pobreza?.** 4.ed. Buenos Aires: Lumen, 2008.

ALVAREZ. “Prefácio”. In: TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves. **Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização.** São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Polis, 2003.

ANDRADE, António; FRANCO, Raquel. **Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos.** Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2007.

**A sociologia das organizações**. (a.d).

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-sociologia-das-organizacoes/6142/>

Acesso em: Mar. 2012.

**Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local – ANIMAR**.

Disponível em: <http://www.animar-dl.pt/>

Acesso em: Set. 2012.

AZEVEDO, Bonnie. **Novas institucionalidades: o modelo das organizações sociais na administração pública gerencial**. Grupo de Trabalho 13: "Reforma del Estado, Gobernabilidad y Democracia". XXVIII Congresso Internacional da ALAS. Recife-PE, Brasil, 2011.

**Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local**.

Disponível em: <http://www.animar-dl.pt/index.php>.

Acesso em: Jan. 2011.

BARBOSA, Maria Lígia. **Reconstruindo as Minas e Planejando as Gerais: os engenheiros e a constituição dos grupos sociais**. Tese de doutorado. Unicamp, 1993.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. **Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica**. 4.ed. Rio e Janeiro, FGV, 2003.

BARDIN, Laurence. **A análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BARRETO, M. I. "As organizações sociais na Reforma do Estado brasileiro". In: PEREIRA, B.; GRAU, N. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BATISTELLA, Carlos. **Tensões na Constituição de Identidades Profissionais a partir do Currículo: análise de uma proposta de formação profissional na área de vigilância em saúde**. Dissertação de Mestrado. Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2009.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BEBBINGTON, Anthony. "Reflexões sobre a relação norte-sul na construção de conhecimentos sobre as ONGs na América Latina". In: HADDAD, Sérgio (org). **ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina**. São Paulo: Abong/Peirópolis, 2002.

BENHABIB, Seyla. **A crítica da Razão Instrumental**. In: Slavoj Zizek (org.). "Um mapa da ideologia". Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BENSUSSAN, Gérard, LABICA, Georges. **Dictionnaire critique du marxisme**, Paris: Quadrige, PUF, 1999.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002 [1985].

BERNARDO, Carlos. **Doutoramento Honoris Causa: Homenagem ao comendador Marcel de Botton**. Braga, abr. 2011. Disponível em: [http://umonline.uminho.pt/uploads/eventos/EV\\_3944/20110415653673784278.pdf](http://umonline.uminho.pt/uploads/eventos/EV_3944/20110415653673784278.pdf)

BERNOUX, Phillippe. **A sociologia das organizações**. Porto: Rés, 1997-1998.

BOBBIO, Norberto. “Sociedade Civil”. In: **Dicionário de Política**. 12.ed. vol. 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

BOUDON, Raymond. **Os métodos em Sociologia**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Ática, 1989.

BOURGEAULT, Ivy Lynn. **Introduction: Comparative Perspectives on Professional Groups: Current Issues and Critical Debates**. International Sociological Association (ISA): Sage, 2009.  
Disponível em: <http://csi.sagepub.com/content/57/4/475>

BRASIL. Decreto - Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. **Consolidação Das Leis Do Trabalho - CLT**.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998. **Lei do Voluntariado**.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.637 de 15 de Maio de 1998. **Lei das Organizações Sociais**.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.790 de 23 de Março de 1999. **Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público**.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil Brasileiro**.

BUCCI, Eugênio. “A solidariedade que não teme aparecer: ou o voluntariado para ajudar a quem ajuda”. In: **Videologias**. São Paulo: Boitempo, 2005.

BURITY, Joanildo. “Prefácio”. In: LYRA, Carla. **Ação política e autonomia: a cooperação não-governamental para o desenvolvimento**. São Paulo: Annablume; Terre des Hommes Suisse, 2005.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. “O lugar do social do terceiro setor e as dualidades de sua gestão. In: FONTES, Breno; MARTINS, Paulo Henrique (orgs). **Redes, práticas associativas e gestão pública**. Recife: Universitária, 2006.

CAPRA, Frijot. **O ponto de mutação**. Tradução: Álvaro Cabral. Cultrix. 24.ed, 2003.

CARDOSO, Ruth. “Fortalecimento da Sociedade Civil”. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CARIA, Telmo. **O conceito de cultural aplicado aos grupos profissionais: interrogações e comentários**. Vila Real: UTAD, 2000.

\_\_\_\_\_. “História, reforma e lucidez em ciência: A reflexividade científica segundo Pierre Bourdieu”. In: **Revista Crítica de Ciências Sociais**, nº: 79, 2007.

\_\_\_\_\_. “A cultura profissional: reconfiguração do trabalho técnico-intelectual e do profissionalismo nas sociedades pós-industriais”. **VI Congresso Português de Sociologia**, 2008.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das Organizações Não-Governamentais?** In: Revista do GENEIT/PPGA/UFRGS. 24p, 1999.

CARY, Paul. “O comércio justo e a reinscrição da economia: as dimensões políticas do comércio justo”. In: **Revista Estudos de Sociologia**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE. Vol. 10, nº 1 e 2. Recife, 2004.

CASA DE PASSAGEM. Disponível em: [www.casadepassagem.org.br](http://www.casadepassagem.org.br). Acesso em: jun. 2011.

CHAMPY, Florent. **La sociologie des professions**. PUF, Coll. Quadrige Manuels, 2009.

\_\_\_\_\_. **Nouvelle théorie sociologique des professions**. PUF, Le lien social, 2011.

CHANIAL, Philippe. “Todos os direitos por todos e para todos”. In: MARTINS, Paulo Henrique; NUNES, Brasilmar Ferreira (orgs). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004.

\_\_\_\_\_. “A cultura primária da democracia: comunidades locais, públicos democráticos e associações”. Tradução de: Maíra Pontes Martins de Albuquerque. In: **Revista Estudos de Sociologia**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE. vol. 10, nº 1 e 2. Recife, 2004.

COELHO, Simone. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

COHEN J. e ARATO A. **Civil Society and Political Theory**. MIT Press. Cambridge, 1992.

**Constituição Da República Federativa Do Brasil** [1988]. Texto consolidado até a emenda Constitucional nº 48 de 10 de agosto de 2005. Rio de Janeiro, Escala, 2006.

**Cooperação Portuguesa / IPAD** – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

Disponível em:

[http://www.ipad.mne.gov.pt/CentroRecursos/Documentacao/EdicoesProprias/Estudos/Documents/relat\\_IPAD\\_total.pdf](http://www.ipad.mne.gov.pt/CentroRecursos/Documentacao/EdicoesProprias/Estudos/Documents/relat_IPAD_total.pdf)

Acesso em: Nov. 2011.

CORCIONE, Domingos. **Planejamento Estratégico: algumas orientações**, 1998.

COSTA, José Ricardo Ferreira da. **Sociedade Civil, Humanitarismo e Utilitarismo: um estudo empírico sobre os padrões de solidariedade das ONGs da RMR**. Dissertação de Mestrado. Recife / UFPE, 2004.

COULON, Alan. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci e a Sociedade Civil**. Disponível em: <http://www.artnet.com.br/~gramsci/arquiv93.htm>. Acesso em: julho 2007.

CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative e quantitative approaches**, 1994.

DAWE, Alan. “Teorias da ação”. In: Bottomore, Tom, Nisbet, Robert (orgs.). **História da Análise Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dynamique de la recherche en sciences sociales**, Vendôme: P.U.F., 1975.

**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit** (Sociedade Alemã para Cooperação Internacional)

Disponível em: <http://www.giz.de/en/profile.html>

Acesso em: Nov. 2011.

DUBAR, Claude. “Sociologie des groupes professionnels en France: un bilan prospectif”. In MENGER, Pierre Michel (dir.). **Les professions et leurs sociologues**. Paris: Éditions de la Maison des Sciences de l’Homme, 2003.

DUBAR, Claude. **A Socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUBAR, Claude; TRIPIER, Pierre. **Sociologie des Profession**. Paris: Armand Colin, 1998.

DURKHIEM, Émile. **Sociologia e Filosofia**. Rio de Janeiro e São Paulo: Forense, 1970.

\_\_\_\_\_. **Da Divisão do Trabalho Social**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. **As regras do Método Sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

EAPN. Rede Europeia Anti Pobreza / Portugal. **A dinâmicas das ONGs de Solidariedade Social de Braga**. Estudo do Núcleo de Braga da EAPN.

Disponível em: <http://www.agencia.ecclesia.pt/cgi-bin/noticia.pl?id=5900>

Acesso em: fev. 2012.

EDWARDS, Michael; HULME, David. **Too Close For Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations**. Current Issues in Comparative Education, 1998.

ELIAS, Norbert. **O Processo Civilizador**. Vol. I. 2.ed., Tradução Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. “Prefácio”. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João G. M. (orgs). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

EVETTS, Julia. **Short Note: The Sociology of Professional Groups: New Directions.** International Sociological Association (ISA): Sage, 2006.  
Disponível em: <http://csi.sagepub.com/content/54/1/133>

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão.** São Paulo, USP. Dissertação de Mestrado em Administração, 1999.

FARIA, José Henrique. **Weber e a Sociologia das Organizações.** Revista de Administração, V. 18, 1983.

FBOMS. **Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento.** Disponível em: <http://www.fboms.org.br/>. Acesso em: Jun. 2011.

FERNANDES, Florestan. **A ditadura em questão.** São Paulo, T.A. Queiroz, 1982.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina.** 2.ed. Rio de Janeiro: Relume, 1994.

\_\_\_\_\_. “O que é o Terceiro Setor?” In IOSCHPE, Evelyn Berg (org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERREIRA, J. M *et.al.* **Psicologia das Organizações.** Portugal: McGraw-Hill, 1996.

FERREIRA, Sílvia, **O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal.** V Congresso Português de Sociologia: Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, 2004.

FONTES, Breno. “Capital Social e Terceiro Setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias”. **Caderno CRH**, 30-31. Salvador, 1999.

FRAGA, Marcelo Lorence. **A Empresa Produtiva e a Racionalidade Substantiva: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional integrativo: de Mary Parker Follett a Collins e Porras.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRS, 2000.

FREIDSON, Eliot. **La Profesión Médica,** Barcelona: Ediciones Península, 1978.

\_\_\_\_\_. **Professional Powers,** Chicago: The University of Chicago Press, 1986.

\_\_\_\_\_. **Para uma análise comprada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais.** Caxambu-MG. (19º Encontro Anual da Anpocs), 1995.

\_\_\_\_\_. **Renascimento do Profissionalismo.** Tradução: Celso Mauro Paciornik. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

FREITAG, Barbara, ROUANET, Sérgio Paulo. “Introdução”. In: FREITAG, Barbara, ROUANET, Sérgio Paulo (orgs.). **Habermas: sociologia.** São Paulo: Ática, 1980.

\_\_\_\_\_. **A Teoria Crítica: ontem e hoje**. 3.ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

GESTOS. Disponível em: [www.gestospe.org.br](http://www.gestospe.org.br). Acesso em: jan. de 2010.

GOUVEIA, Taciana; DANILIAUSKAS, Marcelo. **Abong: panorama das associadas**. São Paulo: Abong, 2010.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

\_\_\_\_\_. **A contituição da sociedade**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GONÇALVES, Hebe Signorini (org). **Organizações Não Governamentais: solução ou problema?** São Paulo, Estação Liberdade, 1996.

GONÇALVES, Carlos Manuel. **Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento**. Porto, 2007.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la Acción Comunicativa**. Tomo I: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987[a].

\_\_\_\_\_. **Teoría de la Acción Comunicativa**. Tomo II: Crítica de la razón funcionalista. Madrid: Taurus, 1987[b].

\_\_\_\_\_. **A Lógica das Ciências Sociais**. Tradução: Marco Antônio Casanova. Petrópolis: Vozes, 2009.

HADDAD, Soraia. **A profissionalização chega às Organizações Sociais**. Gazeta Mercantil, 2002.

HAMLIN, Cynthia. **O que é metodologia II**, 2007.

Disponível em: <http://quecazzo.blogspot.com/2007/09/o-que-metodologia-ii.html>.

Acesso em: Jan. 2011.

HENRIQUES, José Manuel. **Organizações Não Governamentais em Portugal – o estado da arte**. Rede Europeia Anti-Pobreza, 2010.

HONNETH, Axel. “Teoria Crítica”. In: GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan (orgs.). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**.

Disponível em: <http://www.ibge.com.br/home/>.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil: 2002**. IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE. (Estudos e Pesquisas. Informação econômica), 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **As fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil: 2005**. IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE. (Estudos e Pesquisas. Informação econômica), 2008.

**Instituto Brasileiro do Terceiro Setor.**

Disponível em: [www.ibts.kit.net](http://www.ibts.kit.net)

Acesso em: Jan. 2011.

**Instituto Nacional de Estatística – Portugal.**

Disponível em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

Acesso em: Jan. 2011.

IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: desenvolvimento social sustentável.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

**JACOB, Luís. A História das IPSS's em Portugal : Instituições Particulares de Solidariedade Social, 2007.**

Disponível em: <http://jornalpartilha.blogspot.com/2007/10/histria-das-ipsss-em-portugal.html>

JANEIRA, Ana Luísa. “A técnica de análise de conteúdo nas ciências sociais: natureza e aplicações”. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa / ICS. **Análise Social**, Vol. IX (2.º), nº 34, 1972.

JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1997.

JOHNSON, Terence. **Professions and Power.** London: Macmillan. 1972.

KALLSCHEUER, Otto. “Marxismo e teorias do conhecimento”. In: HOBSBAWM, Eric J. (org.). **História do marxismo: o marxismo hoje.** Rio de Janeiro: Paz e Terra. v. 12, 1989.

KRIEGER, Mario. **Sociologia de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional.** Buenos Aires: Prentice Hall, 2001

LABICA, George, BENSUSSAN, Gérard. **Dictionnaire critique du marxisme.** Paris; Presses Universitaires de France/Quadrige, 1982.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LANDIM, Leilah. **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER, 1993.

\_\_\_\_\_. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome.** Tese de doutoramento, 1993. Disponível em:

<http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/08256B5A0062F99E83256AA400607625?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Pesquisas>

\_\_\_\_\_. “Experiência Militante: Histórias das assim chamadas ONGs”. In: LANDIM, Leilah (org). **Ações em Sociedade: Militância, caridade, assistência, etc.** Rio de Janeiro: ISER/NAU, 1998.

\_\_\_\_\_. “Múltiplas Identidades das ONGs”. In: HADDAD, Sérgio (org). **ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina.** São Paulo: Abong/Peirópolis, 2002.

\_\_\_\_\_. “É o momento de pensar na desconstrução do nome ONG”. In: **Revista do Terceiro Setor**, 2002.

LARSON, Magali. **The Rise of Professionalism. A sociological analysis**. London: University of California Press. 1977.

LEBLON, Nathalie. **The labor of love and Bread: professionalized and volunteer activism in the SP Women’s Health Movement**. Tese de Doutorado. Departamento de Antropologia, Universidade da Flórida, 1998.

LEITE, Antônio. “Responsabilidade social empresarial ou investimento social privado?” In: ABONG. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados**. Realização Abong, Associação Brasileira de ONGs. Rio de Janeiro: Abong, 2010.

LE PLAY, Frédéric. **Les Ouvriers européens**. Acesso em: <http://www.sciencesociale.org/download/cat.php?idcat=3&PHPSESSID=a7cd7608232016150dd418df8f612>, 1995 [1855].

LESSARD-HÉRBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald. **Investigação Qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

LEVINE, P. **The Amateur and the Professional: Antiquarians, Historians and Archaeologists in Victorian England**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

LIMA, Vilma Soares de. **Dádiva e voluntariado: ações de apoio junto a portadores de câncer**. Recife, Programa de Pós-Graduação em Sociologia / UFPE. Dissertação de Mestrado, 2004.

LOPES, Nilza. **A migração de profissionais para o terceiro setor**, 2012. Acesso em: <http://www.wooz.org.br/setor3monografia2.htm>

LUBETKIN, Mario. **Outro Mundo é impossível**. Disponível em: <http://www.abong.org.br/noticias.php?id=3352> Acesso em: Mar. 2011

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

MANHÃES, Eduardo. “Análise do discurso”. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. “Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, Berg. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social Sustentado**. 2.ed. Rio de Janeiro, 1997.

MARQUES, Ana Paula; CARIA, Telmo. **Educação, trabalho e culturas profissionais: contributos teórico-metodológicos**. Universidade do Minho, 2006.

MARQUES, Ana Paula. **Entre o Diploma e o Emprego: a inserção profissional de jovens engenheiros**. Porto: Afrontamento, 2006.

\_\_\_\_\_. “Divisão do trabalho, profissão e culturas profissionais”. In: MARQUES, Ana Paula ; CARIA, Telmo (orgs). **Educação, trabalho e culturas profissionais: contributos teóricos-metodológicos**. Universidade do Minho, 2006.

MARQUES, Ana Paula; ALVES, Mariana Gaio (orgs). “Inserção profissional de graduados em Portugal: (re)configurações teóricas e empíricas”. Famalicão: Humus. In: **Revista Configurações, nº 7**, 2010.

MARTINELLI, Antônio. “Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora”. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINHO, Ana Luisa; PARENTE, Cristina. **Pistas de reflexão sobre a dimensão interna da cultura organizacional das OTS em Portugal**. M3S. 6. ed. Disponível em: <http://a-3s.org/m3s/boletim1.html>  
Acesso em: Nov. 2012.

MATOS, Aécio Gomes de. “Organizações Sociais: algumas referências conceituais para análise das organizações sociais”. In: **Revista Estudos de Sociologia**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE. vol. 10, nº 1 e 2. Recife, 2004.

\_\_\_\_\_. “Democracia, pobreza e participação”. In: FONTES, Breno; MARTINS, Paulo Henrique (orgs). **Redes, práticas associativas e gestão pública**. Recife: Universitária, 2006.

MEDEIROS, R. S. **Between conflict and cooperation: dilemmas in the relations between non-governmental organizations and the state in Brazil**. Boston University. Tese de doutoramento, 2007a.

\_\_\_\_\_. “Crítica e Resignação nas Atuais Relações Entre as Organizações Não-Governamentais e o Estado no Brasil”. In: DAGNINO, Evelina; TATAGIBA, Luciana (Orgs.). **Democracia, Sociedade Civil e Participação**. Chapecó: Argos, 2007b.

\_\_\_\_\_. “Maximizando Oportunidades Políticas: A defesa da autonomia em contextos específicos”. In: MARTINS, P.H.; MATOS, A.; FONTES, B.. (Org.). **Limites da Democracia**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2008, v. 1, p. 151-188.

MELLO e SOUZA, Antonio Candido. “Radicalismos”. In: **Revista Estudos Avançados**. São Paulo, v.4, n. 8, 1990.

MELO, Marina. “Missões e objetivos de ONGs pensados a partir das racionalidades comunicativa e instrumental em Habermas”. In: **Revista Agenda Social**. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas. Universidade Estadual do Norte Fluminense – Darcy Ribeiro. V. 5, n. 1, jan-abr. 2011. p. 79-94.

\_\_\_\_\_. “Talcott Parsons na teoria sociológica contemporânea”. In: **Revista Espaço Acadêmico**. nº: 136, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MIRANDA, Joana. **Género e Migrações: Mulheres imigrantes em Portugal**. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Portugal, 2010.

**Misereor:** Ihr Hilfswerk

Disponível em: <http://www.misereor.org/pt/>

Acesso em: Nov. 2011.

MOESSINGER, Pierre. **Les fondements de l'organisation**. Paris: Presses universitaires de France, 1991.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTEIRO, Alcides. “Poderá a Sociedade Civil inventar novas alternativas?” In: **Associativismo e novos laços sociais: as iniciativas de desenvolvimento local em Portugal**. Covilhã: UBI, 2002.

MORGAN, Margareth. **Imagens das Organizações**. Tradução de: Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Arnaldo. **Profissionalização e Organizações Sociais**.

Disponível em: <http://institutofonte.org.br/node/158>

Acesso em: Fev. 2012.

NOORDEGRAAF, Mirko. “From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains”. University of Utrecht, Netherlands. **Administration and Society**. N. 39(6), 2007.

NUNES, Francisco; RETO, Luís; CARNEIRO, Miguel. **O terceiro sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades**. Lisboa: INSCOOP, 2001.

**OAK Foundation**.

Disponível em: <http://www.oakfnd.org/>

Acesso em: Nov. 2011.

ORGANISTA, José Henrique Carvalho. **O debate sobre a centralidade do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

OUTHWAITE, William. **Habermas: a critical introduction**. Cap. 8, Oxford: Polity, 1994. \_\_\_\_\_. Jürgen Habermas. STONES, Rob (ed.). **Key Sociological Thinkers**. Nova Iorque; NYUP, 1998.

PARENTE, Cristina. “Responsabilidade Social no Terceiro Setor: do ideário às práticas de gestão de pessoas.” In: COSTA, A (et al). **Responsabilidade Social: uma visão iberoamericana**. Porto: Afrontamento, 2011.

PARSONS, Talcott. “The professions and social structure”. In: **Essays in Sociological Theory**, Glencoe, The Free Press, 1958 [1939]

\_\_\_\_\_. “Professions”. In: **International Encyclopedia of the Social Sciences**, London, Macmillan Company, vol. 12, 1972.

\_\_\_\_\_. “Estructura social y proceso dinámico: el caso de la práctica moderna”, Talcott Parsons. In: **EI Sistema Social**, Madrid, Alianza Editorial, 1982.

\_\_\_\_\_. **Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984.

PAULA, Sergio; Rohden, Fabíola. “Filantropia empresarial em discussão: números e concepções a partir do estudo do Prêmio Eco”. In: LANDIM, Leilah (org). **Ações em Sociedade: Militância, caridade, assistência, etc.** Rio de Janeiro: ISER/NAU, 1998.

PEREIRA, Fernando. **Identidades profissionais, trabalho técnico e associativismo agrário em Trás-os-Montes e Alto Douro**. Sururu Produções Culturais, 2004.

PETRAS, James. “América Latina: a esquerda, passado e futuro”. In BARSOTTI, Paulo, PERICÁS, Luiz Bernardo (orgs). **América Latina: história, idéias e revolução**. São Paulo: Xamã, 1998.

PIRES, ROBERTO. **Compatibilizando direitos sociais com competitividade: Fiscais do trabalho e a complementação da legislação trabalhista no Brasil**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2008.

**Plataforma Portuguesa de ONGD**. Disponível em: <http://www.plataformaongd.pt/>  
Acesso em: Set. 2012.

PORTELA, José (coord.); HESPANHA, Pedro; NOGUEIRA, Claudia; et al.  
**Microempendedorismo em Portugal: experiências e perspectivas**. Lisboa: INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, 2008.

PORTELLI, Hugues. **Gramsci e o bloco histórico**. 5ª ed, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990.

QUINTÃO, Carlota. **Terceiro Sector: Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual**. V Congresso Português de Sociologia: Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, 2004.

RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: um esboço de uma Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Silvia. **O papel das ONGs na construção de políticas de saúde: a Aids, a saúde da mulher e a saúde mental**. 2004. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1413-81232004000400027&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1413-81232004000400027&script=sci_arttext)

REBOLA, Elisabete. **Funcionamento e Sustentabilidade das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa / Instituto Superior de Economia e Gestão, 2004.

**Rede de Informações para o Terceiro Setor.**

Disponível em: <http://www.rits.org.br/>

Acesso em: Jan. 2011.

REGO, Raquel. **Dirigentes associativos: envolvimento e profissionalização**. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Departamento de Sociologia / Université de Sciences et de Technologies de Lille. Tese de Doutorado, 2008.

\_\_\_\_\_. “A Profissionalização do Terceiro Sector: o caso do associativismo”. In: ALMEIDA, Paulo P.; FREIRE, João. **Trabalho Moderno, Tecnologia e Organizações**. Porto: Afrontamento, 2010.

REIS, Elisa. “Novas formas de relacionar autoridade e solidariedade: questões teóricas e empíricas”. In: **Sociologia&Antropologia**. V. 01, 2011.

RENDON, Silvio. **Los dueños del Peru no gubernamental**.

Disponível em: <http://granclub.com/2008/03/los-dueos-del-per-no-gubernamental.html>

Acesso em: Dez. 2011. / Publicado em: Mar. 2008.

RIBAS, Fábio. “Terceiro Setor, responsabilidade social e voluntariado”. **Revista Psicologia Argumento**, 2005. Disponível em: [Disponível em: www.pucpr.br/psicologiaargumento](http://www.pucpr.br/psicologiaargumento).

RIBEIRO, Mário; MARQUES, Sofia. “Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI : trajectória e dinâmicas”. In: **Revista Lusotopie**, n. 1, 2002.

RIFKIN, Jeremy. “Identidade e Natureza do Terceiro Setor”. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

ROCHA, Décio; DEUSDARÀ, Bruno. “Análise de Conteúdo e Análise de Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. In: **ALEA**. vol. 7, nº 2, 2005.

ROCHER, Guy. **Talcott Parsons e a Sociologia Americana**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.

ROFMAN, Adriana; VILLAR, Alejandro. **Desarrollo Local: una revisión crítica del debate**. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2006.

SÁ, Domingos Bernardo. “Conceitos e reflexões jurídicas”. In: GONÇALVES, Hebe Signorini (org). **Organizações Não Governamentais: solução ou problema?** São Paulo, Estação Liberdade, 1996.

SCHÜTZ, Alfred. “Bases da Fenomenologia”. In: WAGNER, Helmut R (org). **Fenomenologia e Relações Sociais** (Textos Escolhidos de Alfred Schütz). Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1979.

SALAMON, Lester. “Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor”. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SANTIAGO, Rui; CARVALHO, Teresa. “Mudanças na profissão acadêmica: uma perspectiva comparativa”. In: **III Colóquio Internacional Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do conhecimento: tendências, problemas e perspectivas**. Aveiro, Portugal. 2010.

SEMERARO, Giovanni. **Gramsci e a sociedade civil**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SERVA, Maurício. “O fenômeno das organizações substantivas”. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, 1993.

SORJ, Bila. “Sociologia e Trabalho: mutações, encontros e desencontros”. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais – RBCS**, Vol. 15, No. 43, 2000.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro, Hemus, 1984 [1776].

SVENSSON, Lennart G. “New Professionalism, Trust and Competence: Some Conceptual Remarks and Empirical Data”. **Current Sociology**. N. 54: 4. Goteborg University, 2006.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. 2.ed. São Paulo, Peirópolis, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não-Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e categorias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Ana Claudia. **Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume; FAPESP; Instituto Polis, 2003.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 2006 [1918-1920].

**UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.**

Acesso em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/networks/>

Disponível em: Nov. 2011.

VIEIRA, M. “Trabalho, Qualificação e a Construção Social de Identidades Profissionais nas Organizações Públicas de Saúde”. In: **Trabalho Educação e Saúde**, v.5. n.2, 2007.

WANDERLEY, Luiz. “ONGs e universidades: desafios atuais”. In: In: HADDAD, Sérgio (org). **ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina**. São Paulo: Abong/Peirópolis, 2002.

WARREN-SCHERER, Ilse. “Redes e sociedade civil global”. In: HADDAD, Sérgio (org). **ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina**. São Paulo: Abong/Peirópolis, 2002.

# ANEXOS

## **Roteiro/Guião de Entrevista Semi-Estruturada**

Tese: Profissionalização Institucional nas Organizações Não-Governamentais

Entrevistadora/Investigadora: Marina Félix de Melo

Janeiro a Junho de 2012. / Portugal e Brasil

**MODELO 1:** Aplicado a membros das diretorias, coordenadores e/ou voluntários inseridos nos processos de gestão institucional.

(Dezoito entrevistados)

### **I. Identificação:**

Nome / Sexo / Escolaridade (se tiver curso superior, indicar a formação)

Data / Local da entrevista.

### **II. Trajectória profissional e formativa**

1. Como chegaste aqui na associação?... Como foi isso? O que fazias antes?
2. Quando soubeste que ia entrar aqui, quais eram as expectativas?
3. Com que estatuto entrou e como foi evoluindo? (Contrato de trabalho, categoria profissional, horário, actividades desempenhadas...)
4. Consideras sua formação académica necessária e útil para o desempenho das suas funções?
5. Pensa ser necessário aprofundar os seus conhecimentos para atender as demandas de trabalho desempenhadas dentro da instituição? Se sim, quais e de que tipo?

### **III. Missão e contexto organizacional e profissional**

6. Como enxergas a Missão da Associação?
7. Vocês discutem sobre isso aqui em reunião, como é?
8. A instituição é associada a que outras entidades, órgãos? Existe trabalho em rede? Se sim, como ocorre?
9. Como dá-se a sustentabilidade financeira da Entidade?
10. Sobre financiamento, a associação tem algum tipo de restrição a algum tipo de financiador?
11. Como enxergas a relação das ONGs com o Estado?

12. O que entendes por voluntariado?
13. Possuem voluntários? (Quantos?) Como tem se dado o voluntariado na Associação?
14. Qual a diferença entre um voluntário e um profissional?
15. De quando é o estatuto da associação?
16. Ele já teve de ser reelaborado? Quem toma à frente disso?
17. Como vocês dividem o trabalho dentro da entidade? Quais são as funções desempenhadas por cada um?
18. Achas uma relação mais horizontalizada ou verticalizada de trabalho? Ou nenhuma das opções...?
19. Poderíamos dizer que a instituição é especialista em alguma coisa? Se sim, no quê?
20. O que entendes por profissionalização de Terceiro Setor?
21. Sobre isso, consideras a ONG profissionalizada?
22. Consegues compará-la ao seu próprio passado e ver se mudou algo nessa profissionalização?
23. Consideras que a associação tenta profissionalizar-se? Se sim, em que sentido? Por quê?
24. O que entendes por autonomia? ... E por autonomia no Terceiro Setor?
25. E o que achas de uma associação ser ou não autônoma?
26. Consideras a associação autônoma?
27. Quais as maiores dificuldades encontradas pela Entidade?
28. Vocês têm planeamento pra daqui quanto tempo? Quem fica à frente desse planeamento na Associação?
29. E, por fim, queria saber das suas expectativas, como acha que vai estar a associação daqui 10, 15 anos...

(Agradecimentos e autorização de utilização para fins académicos)

## **Roteiro/Guião de Entrevista Semi-Estruturada.**

Tese: Profissionalização Institucional nas Organizações Não-Governamentais

Entrevistadora/Pesquisadora: Marina Félix de Melo

Janeiro a Junho de 2012. / Portugal e Brasil

**MODELO 2:** Aplicado a voluntários ou prestadores de serviços não inseridos diretamente no processo de gestão institucional.

(Seis entrevistados)

### **I. Identificação:**

Nome / Sexo / Escolaridade (se tiver curso superior, indicar a formação)

Data / Local da entrevista.

### **II. Trajectória profissional e formativa**

1. Como chegaste aqui na Associação?... Como foi isso? O que fazias antes?
2. Quando soubeste que ias aqui entrar, quais eram as expectativas? O que pensavas que ia ser o teu trabalho cá?
3. Com que estatuto entrou e como foi evoluindo? (Contrato de trabalho, categoria profissional, horário, actividades desempenhadas...)
4. Considera a tua formação académica necessária e útil para o desempenho das tuas funções? (quando aplicável)
5. Pensa ser necessário aprofundar os teus conhecimentos? Se sim, quais e de que tipo?

### **III. Missão e contexto organizacional e profissional**

6. Qual a Missão da Associação?
7. Como ela se sustenta? ... O dinheiro pra fazer as coisas correrem...
8. Sabes, sobre financiamento, se a associação tem algum tipo de restrição a algum tipo de financiador?
9. O que achas da relação das ONGs com o Estado? Com os Governos...
10. O que é voluntariado?
11. Possuem voluntários? (Quantos?) Como tem se dado o voluntariado na Associação?
12. Qual a diferença entre um voluntário e um profissional?

13. Como vocês dividem o trabalho aqui? Quais são as funções desempenhadas por cada um? Quem ordena o quê?
14. Achas uma relação mais horizontalizada ou verticalizada de trabalho? Ou nenhuma das opções...?
15. Consideras a entidade como especializada em alguma coisa específica? ... Se te pergunto: “o que mais sabem fazer?”, o que dirias?
16. O que entendes por profissionalização de ONGs?
17. Sobre isso que disseste, consideras a Associação aqui profissionalizada?
18. Ao pensar no passado da Associação, percebes se mudou algo nessa profissionalização?
19. Você considera que a associação tenta profissionalizar-se? Por quê?
20. O que entendes por autonomia? ... E por autonomia no Terceiro Setor?
21. E o que achas de uma associação ser ou não autônoma?
22. Consideras a Associação autônoma?
23. Quais as maiores dificuldades encontradas pela associação?
24. E, por fim, queria saber das suas expectativas, como acha que vai estar a associação daqui 10, 15 anos...

(Agradecimentos e autorização de utilização para fins acadêmicos)

## Quadro/Grelha de Análise de Conteúdo Utilizada

Frequência de Citações	Categorias Temáticas	Atributos
<b>ONG 01 / Brasil</b>		
f (10)	Laços de Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relações entre pais e filhos dentro da ONG (tratamento afetivo de valorização a estes laços);</li> <li>* Tratamento afetivo dos agentes diante de crianças peraltas;</li> <li>* Os laços de socialização primária sobrepõem-se aos de socialização secundária. São os pilares de sustento da organização, de onde surgem e permanecem os que nela trabalham.</li> </ul>
f (19)	Divisões de Trabalho; Especialização e Busca por Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A ONG não é burocratizada ao ponto de sistematizar as falas e os discursos dos agentes / heterogeneidade das falas;</li> <li>* Os problemas a que se dedica a nutricionista são deparados com outros problemas de base, como uma criança não saber escrever o nome de uma fruta... por isso a lógica de tratamento familiar, do indivíduo como um todo citado nas falas... falas estas que têm lógicas imediatistas, o que viram, depois, menos estratégicas porque perdem alguns contextos;</li> <li>* Pouca sistematização nas divisões de trabalho e cumprimento de papéis/funções. Pouca especialização, bem como baixa referência a esboços/tentativas de maximização dos processos de profissionalização.</li> </ul>
f (16)	Perspectiva dos Agentes Sobre o Atual Processo de Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Não nota-se a “disputa viva” entre as ONGs, a concorrência;</li> <li>* Pouca assimilação sobre as noções da palavra “profissionalização”;</li> <li>* A preocupação central sobre o processo de profissionalização é quanto a este “dar” um melhoramento de condições que é baseado, fortemente, na noção de melhorias estruturais/físicas da ONG.</li> </ul>
f (23)	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Espectro muito restrito de possibilidades de captação:</li> <li>* Ausência de planejamento em médio e longo prazos;</li> <li>* Sustentabilidade centrada nos projetos com o Estado;</li> <li>* “Revolta” em relação ao Estado, que pouco promove a entidade.</li> <li>* A profissionalização correlaciona-se com o capital e com a sustentabilidade financeira, mas não são apenas bicorrelacionadas, as dimensões analíticas são muitas, sobretudo, para sustentar uma lógica mais ou menos complexa de profissionalização.</li> </ul>
f (8)	Noções Éticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amparados a um modelo cristão de moral e honestidade em relação às ações que desempenham, no que fazem questão de pontuar essa moral e as noções éticas daí construídas ao modelo educacional que exercem com os jovens, e entre os agentes, cotidianamente;</li> <li>* Adotam medidas alternativas de captação que acreditam não quebrar os preceitos morais colocados de honestidade do trabalho, todavia, sentem-se constrangidos com algumas dessas medidas, a exemplo de não publicizarem o auxílio recebido por um político em dada altura.</li> </ul>
f (19)	Relações com os Demais Setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relação de descrença e revolta com relação ao Estado, no que acreditam que este promove apenas o que lhe é de interesse, a exemplo de financiarem entidades de maior visibilidade que, <i>a priori</i>, alegam os agentes que tais não necessitam de tanto auxílio como a ONG 01.</li> <li>“Minha relação com o governo é de tristeza e de mãos atadas.” (Marília, 2012).</li> <li>* Não há relação com o Mercado.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pouca articulação em redes de cooperação.</li> <li>* Não articulam as conjunturas político/econômicas de ordem macro à localização da ONG 01 no universo do terceiro setor.</li> </ul>
f (8)	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alegam não terem autonomia no trabalho porque são dependentes do Estado, ao mesmo tempo em que a autonomia não soa como um problema aos agentes, a menos quando influencia um aspecto prático imediato, a exemplo de não ter autonomia para usar recursos do Estado na manutenção das atividades;</li> <li>* Autonomia não soa com um aspecto político e tampouco é utilizada como marca de visibilidade da organização.</li> </ul>
f (11)	Voluntariado & Profissionalização da Agência	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instabilidade e dependência do voluntariado;</li> <li>* Construção positiva da imagem do voluntariado;</li> <li>* Pouca busca por profissionalização acadêmica/escolar dos agentes;</li> <li>* Noção de profissionais (agência) criada empiricamente, no campo de trabalho da ONG;</li> <li>* Pouca limitação de funções, característica da alta polivalência entre os atores.</li> </ul>
f (10)	Missão Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pouco conhecimento entre os agentes da missão institucional da entidade;</li> <li>* Noção de missão altamente relacionada a aspectos afetivos e cristãos de “amor, carinho”: “Eu não sei dizer pra você se isso é uma Missão... mas dizem que a gente vem pra terra pra cumprir uma missão, quando a gente vai pra onde Deus quer...” (D. Lourdes, 2012);</li> <li>* Ausência de utilização da missão institucional como chave de visibilidade e divulgação da ONG.</li> </ul>
<b>ONG 02 / Brasil</b>		
f (5)	Laços de Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relações distanciadas entre pais e filhos dentro da ONG;</li> <li>* Laços de socialização primária e secundária em constante diálogo; interconectados.</li> </ul>
f (10)	Divisões de Trabalho; Especialização e Busca por Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diversas áreas de atuação;</li> <li>* Entidade burocratizada;</li> <li>* Zonas de especialização de competências atreladas, ao mesmo instante, a comportamentos polivalentes dos agentes que circulam em várias frentes de trabalho (divisão de trabalho sistematizada);</li> <li>* Presença de voluntariado, todavia, não ostensiva;</li> <li>* Massiva mão de obra contratada;</li> <li>* Planos estratégicos de gestão para manutenção das atividades;</li> <li>* Planejamento de atividades baseado nos projetos em vigor.</li> </ul>
f (16)	Perspectiva dos Agentes Sobre o Atual Processo de Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alta assimilação da palavra profissionalização, remetendo-lhes à profissionalização organizacional, bem como à profissionalização escolar da agência;</li> <li>* Articulação empírica e teórica sobre como gerir uma instituição;</li> <li>* Profissionalização ambicionada com vistas à sustentabilidade financeira;</li> <li>* Tendem a se considerar como uma ONG profissionalizada;</li> <li>* Percebem-se dentro de contextos externos e globais de conjunturas econômicas/macroestruturais.</li> </ul>
f (9)	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplo espectro de possibilidades de captação de recursos;</li> <li>* Planejamento de sustentabilidade a curto e médio prazos;</li> <li>* Sustentabilidade concentrada nas agências de cooperação internacional desde a fundação da ONG (atualmente, mais de 70%);</li> <li>* Sustentabilidade, em menor escala, oriunda de órgãos do Estado e do Mercado.</li> <li>* Utilização das parcerias com demais entidades e com o Primeiro</li> </ul>

		e Segundo Setores como instrumento de visibilidade, o que gera reconhecimento no campo de atuação e, possivelmente, futuros financiamentos de projetos; * Busca por profissionalização institucional como pré-condição à captação de recursos.
f (5)	Noções Éticas	* Princípios éticos amparados em noções laicas e apartidárias; * Constante publicação de relatórios de prestação de contas ao público e aos financiadores; * Forte preocupação dos agentes com a imagem da ONG.
f (21)	Relações com os Demais Setores	* Relação de cordialidade com o Estado: “O próprio secretário de Direitos Humanos do Governo nos citou recentemente” (Reginaldo, 2012). “A ONG 02 é uma referência para o Estado” (Vinícius, 2012). “A Relação em nível de cordialidade é muito boa” (Paula, 2012); * Relação com o Mercado voltada ao plano da visibilidade, ou seja, ainda que não dependentes financeiramente de verbas de empresas privadas, fazem com estas parcerias no cultivo de propaganda e marketing; * Elevada articulação em redes de cooperação com demais organizações; parcerias; * Articulação perene com agências de financiamento internacionais, principais financiadoras da ONG, na relação de troca de serviços sociais pelo financiamento necessário à promoção de tais serviços.
f (8)	Autonomia	* Alegam os agentes que a entidade tem uma autonomia relativa: possuem autonomia para decidirem sobre a administração interna, mas não sobre muitos dos pontos acordados nos editais a que se submetem para financiamento. Também, queixam-se que alguns editais estabelecem medidas de gestão interna aos quais obedecem, embora discordem de alguns itens; * Compreensão de autonomia vinculada à dimensão da missão institucional; * A autonomia que possuem para a proposta de missão que carregam, posta em documentação de estatuto, é utilizada como veículo de visibilidade institucional, divulgada ao grande público; * A questão da autonomia não se coloca como um ponto de disputa política. É reivindicada apenas em momentos de decisão ou quando sua ausência passa a ser um problema para a manutenção dos interesses da organização.
f (20)	Voluntariado & Profissionalização da Agência	* Valorização do profissional certificado academicamente capaz de elaborar marcos teóricos para ações empíricas da ONG; * Redução de voluntários nos últimos anos; * “Terceirização” da chamada de voluntários via “banco de voluntários” na cidade do Recife, bem como através de instituições de ensino superior que enviam estudantes para atividades pontuais na organização; * Exigência de voluntariado qualificado às áreas específicas de atuação; * Visão do voluntário como indivíduo não tão comprometido às atividades quanto um contratado, salvaguardadas exceções; * Agentes da diretoria com elevada formação acadêmica; * Capacitação contínua dos agentes em cursos internos e externos ao terceiro setor como veículo de qualificação macro da organização (quanto mais qualificada a agência, melhores as condições para a profissionalização institucional); * Consideração/valorização de competências empíricas e não acadêmicas como imprescindíveis à prática de determinadas funções.
f (9)	Missão Institucional	* Reelaboração da missão presente no estatuto da entidade a cada, aproximadamente, três anos. Entendem que a missão precisa ser

		<p>constantemente atualizada face contextos sociais dinâmicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Associação da missão institucional com os projetos que desenvolvem;</li> <li>* Participação da agência nos processos de reflexão sobre a missão. Conhecimento da missão institucional por parte da agência.</li> <li>* Missão utilizada como chave de visibilidade e divulgação da ONG.</li> </ul>
<b>ONG 03 / Portugal</b>		
f (4)	Laços de Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contratação das agentes através de um concorrido concurso interno;</li> <li>* Trabalho construído em torno de socialização de tipo secundária que, depois, torna-se também primária na medida em que as agentes, entre si, desenvolvem laços de amizade/afeto.</li> </ul>
f (18)	Divisões de Trabalho; Especialização e Busca por Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organização burocratizada;</li> <li>* Trabalho concentrado em duas agentes: polivalência de funções;</li> <li>* Sistematização pontual da divisão de trabalho;</li> <li>* Entidade especializada em tráfego de seres humanos;</li> <li>* ONG de referência local na temática em que atua;</li> <li>* Busca por profissionalização institucional constante quando consideradas as dimensões analíticas que dizem respeito à profissionalização nesta investigação.</li> </ul>
f (9)	Perspectiva dos Agentes Sobre o Atual Processo de Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vasta assimilação da noção de profissionalização institucional das ONGs; estabelecem pontos positivos e negativos a tal processo no terceiro setor;</li> <li>* Localizam a profissionalização institucional como o oposto de um trabalho amador. É ela vista como elemento imprescindível à captação de recursos;</li> <li>* Pontuam constantemente a profissionalização, também, a aspectos de profissionalização da agência, profissionalização escolar/académica;</li> <li>* Percebem-se dentro de contextos externos e globais de conjunturas económicas/macroestruturais.</li> </ul>
f (7)	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Financiamento integralmente público: 70% a 80% proveniente de Fundos Europeus e, o restante, do governo português;</li> <li>* Executam um trabalho de angariação de donativos, de expressão reduzida, como estratégia de visibilidade aos projetos;</li> <li>* Começam a considerar a possibilidade de alargamento de foco a outros tipos de financiamento devido às incertezas provenientes da crise financeira europeia, especialmente a portuguesa.</li> </ul>
f (11)	Noções Éticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Princípios éticos amparados em noções laicas e apartidárias;</li> <li>* Constante publicação de relatórios de prestação de contas ao público e aos financiadores;</li> <li>* Recusam oportunidades esporádicas de entrarem em editais que não possam, quando da fase de execução do projeto, agir em conformidade com a missão que têm preestabelecidas.</li> </ul>
f (7)	Relações com os Demais Setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analisam o Estado como órgão deficiente e o acusam de baratear serviços quando repassam às ONGs tarefas que lhes seriam suas;</li> <li>* Enxergam a ONG como completamente dependente do Estado;</li> <li>* Por esta dependência, não percebem saídas de negar a participação do Estado devido à sustentabilidade financeira que este lhes provê;</li> <li>* Sem relações substanciais com o Mercado;</li> <li>* Expressiva articulação em redes de cooperação com outras entidades.</li> </ul>
f (13)	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Associação do termo autonomia à identidade;</li> <li>* Não se veem como plenamente autônomos porque não enxergam nenhuma organização do terceiro setor como tal, posta a</li> </ul>

		<p>dependência em relação aos financiadores. Entretanto, admitem que ter uma margem de autonomia significativa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Percebem a falta de autonomia do terceiro setor como um “constrangimento”;</li> <li>* Argumentam que a ONG tem consciência do ponto máximo em que aceita se aproximar dos financiadores. Não ultrapassam este suposto ponto;</li> <li>* Recusaram um caso pontual em que angariariam determinado financiamento do Estado, mas que teriam de debelar autonomia diante deste. Assim o fizeram por entenderem que sem autonomia de gestão não poderiam se responsabilizar pelo desenvolvimento das atividades, isto é, autonomia como “freio” estratégico de gerenciamento.</li> </ul>
f (7)	Voluntariado & Profissionalização da Agência	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausência de voluntários na instituição;</li> <li>* Perspectiva relativamente negativa do trabalho voluntário em instituições de terceiro setor: “uma forma barata de substituir o trabalho técnico” (Isabel, 2012). Ao mesmo instante, percebem que é um trabalho necessário às instituições, todavia, que essas perdem a noção do que deveria ser o voluntariado diante das dificuldades financeiras;</li> <li>* Em contrapartida refletem, simultaneamente, que o problema não é a lógica do voluntariado em si, mas a maneira como este vem sendo utilizado;</li> <li>* Profissional é aquele funcionário (temporário ou permanente) que vincula-se à instituição na prestação de serviços e que dela recebe algo em retorno (pagamento);</li> <li>* Forte noção de profissionalização da agência: valorização de formação escolar/acadêmica como capacitação da agência que estrutura a instituição;</li> <li>* Agentes com elevada formação acadêmica.</li> </ul>
f (6)	Missão Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Discutem sobre a missão institucional e recorrem a esta quando em decisões de pontos do projeto que desenvolvem;</li> <li>* Consideram a possibilidade de ampliar ou alterar parte da missão em médio prazo para atender as demandas sociais a que se dedicam de acordo com alternativas de financiamento;</li> <li>* Manutenção dos propósitos da missão vigente, em termos gerais, no cotidiano do trabalho.</li> </ul>
<b>ONG 04 / Portugal</b>		
f (5)	Laços de Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contratação de agentes através de indicações;</li> <li>* Trabalho construído em torno de socialização de tipo secundária que, depois, torna-se também primária na medida em que os agentes, entre si, desenvolvem laços de amizade/afeto. A realimentação deste processo é também interpretada como possibilidades de futuras indicações (dentro ou fora da ONG).</li> </ul>
f (22)	Divisões de Trabalho; Especialização e Busca por Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organização de grande porte e burocratizada;</li> <li>* Sistematização pontual da divisão de trabalho;</li> <li>* Trabalho distribuído entre voluntários e funcionários contratados;</li> <li>* Polivalência mais expressiva na figura da coordenação, mas funções gerais dos agentes bem estruturadas em papéis pré-estabelecidos de trabalho;</li> <li>* ONG de referência local na temática em que atua;</li> <li>* Entidade especializada em problemáticas relacionadas à juventude portuguesa;</li> <li>* Busca por profissionalização institucional constante quando consideradas as dimensões analíticas que dizem respeito à profissionalização nesta investigação.</li> </ul>

f (14)	Perspectiva dos Agentes Sobre o Atual Processo de Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Profissionalização fortemente associada à certificação da agência em processos de profissionalização educacional/acadêmica: “Profissionalização de Terceiro Sector é ter pessoas qualificadas para o trabalho efetivo que estão a fazer”. (Gabriela, 2012).</li> <li>* Profissionalização institucional percebida como um conjunto de técnicos vocacionados a um determinado trabalho;</li> <li>* Profissionalização institucional entendida como a capacidade da ONG ter mais pessoas especializadas (certificadas) em determinadas áreas de atuação e que sejam remuneradas para tal.</li> <li>* Compreendem a profissionalização como elemento imprescindível à captação de recursos.</li> </ul>
f (10)	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 80% da arrecadação proveniente de ministérios e fundos da União Europeia;</li> <li>* 20% da arrecadação proveniente da venda de produtos e serviços variados.</li> </ul>
f (9)	Noções Éticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Princípios éticos amparados em noções laicas e apartidárias;</li> <li>* Constante publicação de relatórios de prestação de contas ao público e aos financiadores.</li> </ul>
f (11)	Relações com os Demais Setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dependentes do Primeiro Setor jurídica e financeiramente;</li> <li>* Os agentes se veem como prestadores de serviços do Estado;</li> <li>* As expressões de que fazem uso quando tratam de perceber a relação do Estado com a ONG são de um jargão eminentemente mercadológico;</li> <li>* Expressiva articulação em redes de cooperação com outras entidades. Protagonismo em eventos ligados ao terceiro setor na região em que atuam.</li> </ul>
f (15)	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estatuto produzido e efetivado pelo governo português: é um decreto de lei, no que não há participação dos agentes atuantes neste processo;</li> <li>* Reclamam reconhecimento da sede nacional a qual são submetidos. Associam tal reconhecimento às questões de autonomia institucional;</li> <li>* A noção de autonomia paira na ONG como um marco político/ideológico a ser perseguido até o ponto que tal busca não inviabilize a aplicação dos trabalhos mais concretos;</li> <li>* Autonomia posta em um plano secundário.</li> </ul>
f (32)	Voluntariado & Profissionalização da Agência	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Forte presença de trabalho voluntário;</li> <li>* Perspectiva positiva do voluntariado, no que não enxergam a possibilidade de manutenção das atividades sem a prestação deste serviço;</li> <li>* Reconhecimento de diferentes níveis de responsabilidade entre os voluntários consoante os papéis que ocupam na divisão do trabalho da organização;</li> <li>* Profissional entendido como aquele que tem um trabalho remunerado e que só pode desempenhar tal função devido à certificação acadêmica/profissional que carregam; aquele que detém competências científicas e conhecimentos teóricos via investimento pessoal;</li> <li>* Forte valorização da formação acadêmica como recurso no desempenho de funções. Paralelamente, percebem que a formação acadêmica não é uma qualificação integral, no que competências importantes à organização podem ser desenvolvidas fora de espaços institucionalmente científicos;</li> <li>* Profissionais contratados (coordenadores de projetos) com elevada formação acadêmica. Voluntários com formações escolares/acadêmicas diversificadas em graus e áreas.</li> </ul>
f (9)	Missão Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pouca flexibilidade dos agentes em modificar a missão, posto que esta deve ser seguida aos modelos do Movimento Internacional a que são submetidos;</li> <li>* Conhecimento da missão institucional por parte da agência e do</li> </ul>

		<p>público em geral;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Missão como o instrumento de comunicação da organização com o público;</li> <li>* Forte chave de visibilidade da ONG, divulgada em todos os veículos de comunicação da entidade, bem como dentro da sede por cartazes e/ou equivalentes;</li> <li>* Associação da missão institucional com os projetos que desenvolvem.</li> </ul>
--	--	--

f (x) = frequência considerada às vezes em que o tema foi debatido entre os agentes e a pesquisadora nas entrevistas e/ou durante as observações direta e participante.