

# A LÓGICA DA PROFISSIONALIZAÇÃO INSTITUCIONAL NAS ONGS

GT 20: Sociedad civil: Protestas y Movimientos Sociales

Marina Félix de Melo<sup>1</sup>

## Resumo:

A presente proposta de comunicação é baseada nos resultados da tese de doutorado em Sociologia (UFPE, Brasil; UM, Portugal - 2013) que analisou *as consequências do atual fluxo de profissionalização institucional das ONGs*. Na análise das questões pertinentes à sociedade civil, nomeadamente ao papel que cumpre as ONGs na sociedade civil atualmente, os objetivos específicos que circundaram esta dimensão foram: 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 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) e; 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. Nesta investigação, percebemos que o mesmo problema sociológico se dava no Brasil e em Portugal, ainda que de maneiras e escalas distintas, o que nos fez propor um estudo conjunto, com subsídios comparativos complementares. Seguimos a análise apoiados, sobretudo, na sociologia das organizações, bem como adotamos caminhos metodológicos de perspectiva qualitativa, por estudos de casos em quatro organizações, que utilizou a análise de conteúdo no tratamento das informações.

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

## 1. Desenho de Investigação e Proposta Central

A tese que apresentamos teve como objetivo central *analisar 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 foi fundada na continuação da pesquisa intitulada “A Missão das ONGs em um Terceiro Setor Profissionalizado: Estudos de Caso na RMR”<sup>2</sup>. Nesta última, localizamos como o atual processo de profissionalização nas ONGs interferia na

---

<sup>1</sup> Professora Titular I do Núcleo de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade Integrada Tiradentes (NPGCS-FITS), Maceió-AL, Brasil.  
Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4596568H2>  
Contato: melomarina@msn.com

<sup>2</sup>Dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE em fevereiro de 2009.

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 incitou 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 investigação buscou 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 pudessem enriquecer, problematizar, relativizar ou confirmar trabalhos anteriores.

As principais dimensões analíticas consideradas neste trabalho para caracterizarmos a profissionalização institucional das ONGs foram: 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. 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 centrávamos exclusivamente em realidades locais, como o caso de um recorte espacial que considerasse apenas Brasil, Recife-PE. Em suma, na investigação não houve 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 pelas seguintes entradas:

*Atual Cenário do Terceiro Setor:* Neste espaço, realizamos 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 espaço, de caracterização da problemática mais ampla do terceiro setor, argumentou 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.

*As Relações Institucionais:* Objetivamos aqui 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. Tratamos de pontos imprescindíveis que sustentaram 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 tinham “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.

*Profissionalização das ONGs - Contextos, Práticas e Atores:* Este é, digamos, o núcleo duro do trabalho. Começamos por tratar especificamente das dimensões analíticas que diziam respeito à profissionalização, a justificá-las diante dos objetivos de trabalho apresentados, conceituando a profissionalização organizacional. Tal profissionalização foi 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 neste núcleo de discussões, 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 ter sido 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. Tratamos, ainda, 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.

*Métodos e Técnicas de Pesquisa em um Estudo Sobre a Profissionalização de ONGs:* Neste espaço 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.

*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.

*Afinal, Quais as Consequências do Atual Fluxo da Profissionalização Institucional das ONGs?:* Eis 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. Para os propósitos deste texto ao ALAS, centraremos nesta última entrada a fim de compartilharmos os resultados obtidos na referida tese.

## 2. Sobre as Consequências da Profissionalização Institucional: Resultados de Investigação

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 adequam 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, findam 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, findam 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, reafirmamos 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 consequências 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. Paraphrasing 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 consequência 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, 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 conseqüências 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 conseqüências dessa moldura que ancora as racionalidades diz respeito às conseqüências 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 incutido ao fenômeno, 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 acadêmica, 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 acadêmicas 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 acadêmicos “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 refrisar 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 no mestrado 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).

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 Bibliográficas:**

---

CAPRA, Frijot (2003). *O ponto de mutação*. Tradução: Álvaro Cabral. Cultrix. 24.ed.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de (1999). *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.

COSTA, José Ricardo Ferreira da (2004). *Sociedade Civil, Humanitarismo e Utilitarismo: um estudo empírico sobre os padrões de solidariedade das ONGs da RMR*. Dissertação de Mestrado. Recife / UFPE.

HADDAD, Soraia (2002). *A profissionalização chega às Organizações Sociais*. Gazeta Mercantil.

HILL, W.A e EGAN, D. M (1967). *Readings in organization theory: a behavioral approach*. Boston: Ally and Bacon.

LANDIM, Leilah (1993). *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER.

LAKATOS, Eva Maria (1987). *Sociologia Geral*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

LIMA, Vilma Soares de (2004). *Dádiva e voluntariado: ações de apoio junto a portadores de câncer*. Recife, Programa de Pós-Graduação em Sociologia / UFPE. Dissertação de Mestrado.

MELO, Marina (2009). *A Missão das ONGs em um Terceiro Setor Profissionalizado: Estudos de Caso na RMR*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

WANDERLEY, Luiz (2002). “ONGs e universidades: desafios atuais”. In: In: HADDAD, Sérgio (org). *ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina*. São Paulo: Abong/Peirópolis.