

# Aspectos preliminares da profissionalização de ONGs: contextos, práticas e atores

## *Preliminary aspects of NGOs professionalization: contexts, practices and actors*

**Marina Félix de Melo<sup>1</sup>**

1. Graduada em Ciências Sociais, com mestrado e doutorado em Sociologia pela UFPE. Realizou doutorado com período de cotutela na Universidade do Minho. Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal de Alagoas, onde é vice-diretora do Instituto de Ciências Sociais. <https://orcid.org/0000-0003-4402-4680> [melomarina@msn.com](mailto:melomarina@msn.com)

**Resumo:** O presente artigo disserta sobre o processo de profissionalização das ONGs, tecendo uma breve história da profissionalização institucional do terceiro setor como aspecto relevante para as ciências sociais. O texto apresenta a delimitação de dimensões analíticas potentes para analisar a profissionalização de ONGs. O artigo se baseia em pesquisa doutoral em sociologia, empreendida entre Portugal e o Brasil, com trabalho de campo realizado entre 2010 e 2012.

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

**Abstract:** This paper discusses the NGOs process of professionalization, structuring a brief history of institutional professionalization in the third sector as a relevant aspect for the social sciences. This text presents the delimitation of analytical dimensions to analyze the professionalization of NGOs. The work is based on PhD research in sociology undertaken between Portugal and Brazil, with fieldwork carried out between 2010 and 2012.

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

## Aspectos preliminares

Verificamos na pesquisa “Profissionalização das Organizações Não-Governamentais” (MELO, 2013) 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.

Dentre as primeiras constatações deste trabalho, destacam-se a influência que as fontes de financiamento exercem sobre as ONGs, bem como os diferentes tipos de ONGs existentes e tudo isto nos leva a entender a profissionalização destas organizações como um processo no qual algumas perguntas ganham relevo, a exemplo de: 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 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 [...].

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 (Entrevistados por COSTA, 2004, p. 53).

Por este espectro antagônico, a profissionalização pode apresentar elementos problemáticos em relação às 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.

Agora, pensamos: que situações motivaram esse suposto aumento de profissionalização no Terceiro Setor, nomeadamente no Terceiro Setor brasileiro? Em primeira instância, convém destacar que embora a profissionalização brasileira tenha contextualização específica de ordens macro e micro, ela faz parte de mudanças de escala mundial no referido Setor. As ONGs brasileiras também enfrentam o processo de transformações globais, sobretudo, porque se articulam a uma sustentabilidade não meramente nacional, mas que insere, por exemplo, as agências internacionais de cooperação, 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 elevou 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. (TEIXEIRA, 2003, 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” (TEIXEIRA, 2003, 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 a tais transformações, o que levou à criação de esboços de reação ao processo de profissionalização neste setor nacional. 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 da Associação Brasileira de ONGs, a 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 (TEIXEIRA, 2003, 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 um número expressivo de pessoas oriundas de grandes ONGs, que têm acessos privilegiados a informações acerca de 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” (TEIXEIRA, 2003, p. 113). Essa notada sensação de assimetria entre as organizações foi um dos grandes motores para a reflexão aqui proposta. 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, p. 1069). Parafraseando 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 do 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 (MOTTA, 2012).

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 percepção 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. (Flávio Ribas em entrevista a CAIRO, MENDES, 2005, p. 13-14)

Podemos analisar a citação da entrevista acima a partir de uma reflexão acerca das mudanças da estrutura com que o entrevistado convive e, assim, considerar que profissionais são os responsáveis, em termos pragmáticos, por levarem os aspectos da profissionalização institucional 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. 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, podemos citar a pesquisa de campo que realizamos em Portugal, entre 2010 e 2012 (MELO, 2013), em que foi comum encontrarmos agentes de ONGs que associassem profissionalização institucional às suas formações acadêmicas/escolares. Logo, em analogia, teceríamos a hipótese de que se hoje em dia há um número maior de graduados no mercado de trabalho e se esse mercado inclui as associações, por suposto, teríamos que os que atuam nas ONGs são profissionais qualificados a “profissionalizarem” as instituições, ou seja, a profissionalização institucional seria devida a essa nova demanda do sistema de ensino. Há aí algo que não é de todo estranho, pois, a formação profissional pessoal dos agentes é uma das dimensões analíticas da profissionalização. Contudo, creditar a essa dimensão uma linha causal seria um engano suficiente para não compreendermos o 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, a exemplo dos dados da Pesquisa do IBGE (2008) sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – Fasfil: as organizações cresceram em números expressivos após a década de 1990; os modelos de gestão ali parecem alterados desde 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.

## **Afinal, o que é uma ONG profissionalizada?**

Ao longo da pesquisa que embasa este texto, desenvolvemos uma delimitação da profissionalização de ONGs a partir de dimensões analíticas pontuais. Estas são, em linhas gerais, as que discorreremos adiante.

- Percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes que na organização trabalham: sobre isso, trabalhamos com a hipótese, confirmada na pesquisa empírica que fundamenta este trabalho, 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 atuam nas entidades tendem a levar competências adquiridas ao longo de suas formações para as instituições em que trabalham 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. Todavia, embora pareça-nos uma associação positiva relativamente óbvia entre as duas esferas, consideramos na prática 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 a ONG precisa 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 se torna um empecilho posterior, não meramente por questões políticas daí resultantes, mas também por limites gerenciais patentes, 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 gestão tais como formação de

equipes, decisões sobre as atividades desempenhadas etc. 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 se dão 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.

Estas sete dimensões analíticas estão longe de esgotar as perspectivas de compreensão do processo aqui enfocado, mas nos parecem potentes para o desenvolvimento diferentes reflexões e estudos acerca da profissionalização de ONGs, especialmente no contexto luso-brasileiro.

## Considerações finais

As dimensões analíticas apresentadas não são excludentes, tampouco exaustivas, pois é certo que podem haver outras dimensões transversais que entrem na análise do que venha a ser uma ONG com complexa profissionalização institucional, bem como uma ou mais dessas dimensões pode não se apresentar como relevante face ao conjunto de características em que se encontra determinada instituição. O que apresentamos são tendências que, como um modelo típico ideal, nos possibilitam lidar com as nuances de um objeto de análise plástico mediante determinados objetivos tencionados em investigações sobre o terceiro setor. Assim, o que propomos em relação aos pontos abordados é perceber como a profissionalização institucional articula-se diante de uma gama de possibilidades a que é submetida, isto é, não objetivamos responder tais ou quais dimensões autorizariam afirmar se uma ONG é ou não inserida num modelo de complexidade institucional profissionalizada, mas sim, localizar a forma como as diferentes dimensões da profissionalização giram de acordo com as situações em que se encontram as associações, a exemplo de serem ou não influentes 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 altamente associado à quantidade de agentes que uma organização mobiliza e aos impactos diretos que pode proporcionar em resposta aos problemas a que se dedicam. Estes aspectos, brutos, são os tomados pelo IBGE (2008) 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 de reconhecimento do campo metodológico das ONGs aos aspectos da profissionalização, buscamos demonstrar como as ONGs são localizadas em diferentes cenários, sendo este entendimento necessário para que possamos elaborar um 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 contigencialidades 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. É apenas a partir do uso destas em campos de investigações concretos que podemos percebê-las como parâmetro útil para conjecturar ou afirmar algo sobre a realidade com o cuidado de empreender uma análise que considere também as contradições inerentes ao próprio processo de profissionalização, pois dizer se uma ONG tem ou não uma complexidade de profissionalização institucional expressiva é dizer que ela a tem sob determinadas condições.

## Referências

CAIRO, Nanci Garcia; MENDES, Karla Losse. Terceiro setor, responsabilidade social e voluntariado – entrevista com Fábio Ribas. **Psicologia Argumento**, v. 23, n. 42, jul./set. 2005. p. 11-14

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

MELO, Marina Félix de. **Profissionalização nas Organizações Não-Governamentais**. Tese [Doutorado em Sociologia]. Recife: UFPE, 2013.

MOTTA, Arnaldo. **Profissionalização e organizações sociais** [online]. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/node/158>>. Acesso: 01 fev. 2012.

RAMOS, Silvia. O papel das ONGs na construção de políticas de saúde: a Aids,



a saúde da mulher e a saúde mental. **Ciência & Saúde Coletiva**, 9(4), 2004. p. 1067-1078

TEIXEIRA, Ana Claudia. **Identities em construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; FAPESP; Instituto Polis, 2003.

**Recebido:** 23/06/2020

**Aceito:** 23/07/2020

