



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

**A MISSÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-  
GOVERNAMENTAIS EM UM TERCEIRO SETOR  
PROFISSIONALIZADO**

Dissertação de Mestrado apresentada por Marina Félix de Melo à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Sociologia, sob orientação do Prof. Breno Fontes e co-orientação dos Profs. Aécio Matos e Rogério Medeiros.

**Recife  
2009**

---

---

**Melo, Marina Félix de**

**A missão das organizações não-governamentais em um terceiro setor profissionalizado / Marina Félix de Melo. -- Recife : O Autor, 2009.**

**139 folhas.**

**Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Sociologia, 2009.**

**Inclui : bibliografia.**

**1. Sociologia. 2. Instituições sociais. 3. Terceiro setor(organizações). 4. Abrigos para jovens. 5. Privação dos pais. I. Título.**

**316  
301**

**CDU (2. ed.)  
CDD (22. ed.)**

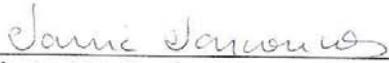
**UFPE  
BCFCH2009/13**

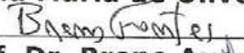
---

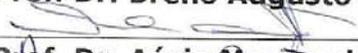
---

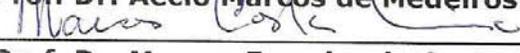
Ata da Sessão de Argüição de Dissertação de MARINA FÉLIX DE MELO, do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco.

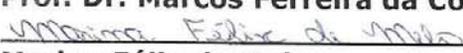
Aos dezessete dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e nove, reuniram-se na Sala de Seminários do 12º andar do prédio do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, os membros da Comissão designada para o **Exame de Dissertação de MARINA FÉLIX DE MELO**, intitulada: **"A Missão das Organizações Não-Governamentais em um Terceiro Setor Profissionalizado"**. A Comissão foi composta pelos Professores: **Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes - Presidente/orientador; Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos -Titular Interno (PPGS/UFPE), Prof. Dr. Marcos Ferreira da Costa Lima- Titular Externo (PPGCP/UFPE)**. Dando início aos trabalhos o **Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes**, explicou aos presentes o objetivo da reunião, dando-lhes ciência da regulamentação pertinente. Em seguida passou à palavra a autora da Dissertação, 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 retornar o **Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes**, presidente da mesa e orientador da candidata solicitou que fosse feita a leitura da presente Ata, com a decisão da Comissão **aprovando a Dissertação por unanimidade**. E, nada mais havendo a tratar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada por mim, secretária do Programa, pelos membros da Comissão Examinadora e pela candidata. Recife, 17 de fevereiro de 2009.

  
\_\_\_\_\_  
**Vânia Maria de Oliveira Vasconcelos- Secretária**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Marcos Ferreira da Costa Lima**

  
\_\_\_\_\_  
**Marina Félix de Melo**

---

---

*À memória de meus avós, Aauto e Didi, pela lição deixada  
a uma família de que o conhecimento sempre vale a pena.*

---

---

## AGRADECIMENTOS

- Agradeço ao apoio institucional do CNPq; ao Departamento de Ciências Sociais e ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco;
  - Aos meus orientadores: Prof. Breno Fontes, pela amizade, sobretudo, e pela dedicação que presta ao meu trabalho desde 2004, me orientando neste itinerário intelectual sempre com senso crítico e respeito a essa construção; ao Prof. Aécio Matos, por toda ajuda concedida, principalmente no tocante à escolha da metodologia desenvolvida e ao Prof. Rogério Medeiros, com quem tive a oportunidade de crescer com sua infinidade de questionamentos sociológicos sobre o que fazemos e pela delicadeza e entusiasmo com que sempre tratou esta pesquisa;
  - A todos os professores com os quais trabalhei durante o Mestrado, em especial, às Prof<sup>as</sup> Maria Eduarda e Silke Weber; aos Profs. Paulo Henrique Martins e Eliane da Fonte, pelas leituras atenciosas de meu projeto; ao Prof. Jonatas Ferreira, pelo carinho e estímulo contínuos, pelas conversas de corredor e por nos ensinar, desde o segundo período, que para fazer Ciências Sociais “tem de estudar muito”; ao Prof. Remo Mutzemberg, pela sincera amizade, experiência e dedicação em toda minha trajetória na UFPE, sentidas fortemente durante a realização de meu estágio docência e à Prof<sup>a</sup> Eliane Veras, amiga e professora sempre atenta desde meu ingresso no curso de Ciências Sociais, responsável em grande parte por eu ter me engajado na pesquisa sociológica. A esses professores, meu estimado e sincero reconhecimento;
  - Ao Seu Marcos, Seu Américo e Biu, pela paciência; ao Seu Gideone (*in memoriam*). À querida Claudinete e aos funcionários do PPGS-UFPE, em especial, a Zenilde, Andrea, Vânia e Priscila;
-

- 
- Às duas Organizações Não-Governamentais nas quais realizei o estudo empírico deste trabalho. Aos presidentes e funcionários que acolheram a mim e ao meu projeto com carinho e sem os quais esta dissertação não alcançaria seus objetivos. Agradeço, imensamente, às crianças, adolescentes e mulheres atendidas pelas duas entidades, com as quais aprendi muito mais do que Sociologia;
  - Aos alunos da disciplina Coleta e Análise de Dados Quantitativos do Curso de Ciências Sociais da UFPE (turma 2008), com os quais trabalhei na atividade de estágio docência;
  - Ao Rogério Alves, que não poupou esforços para me auxiliar com sugestões na temática das ONGs, bibliografias e, principalmente, pela sua amizade. Ao João Veríssimo, pela atenção à formulação do primeiro capítulo desta dissertação e aos amigos “Jorge Miranda” e “Paulo Alexandre”, do NUCEM.
  - Às amigas Nara Pavão e Maíra Martins pelas traduções (abstract e resumé);
  - Aos amigos, muitos presentes desde a graduação: Clarissa, Thayane, Paula Regina, Breno, Márcio, Lenira, Fernando Semente (e a “Remoso”, *in memoriam*), Mercês, Jeíza, Cecília, Aislan, Michele, Paula Santana, Caio, Veridiana, Fernando Barros, Carol Brasileiro, Maribá, Natália, Dani, Nanda Meira, Rafael, Vilma e Manuela, além dos amigos queridos desde a época de PET: Pedro, Nara, Fernando, Dalson, Michele, Chiquinho, Carla, Cínthya, Leonardo, Romero, Alexandre, Louise, Betto, Eveline, Aninha e Littlezinha, dentre muitos outros os quais não cito aqui, mas que sei bem o quão importantes foram nesta trajetória;
  - Aos amigos da turma de Mestrado, turma do “Nham-nham”, em especial, à Jacira, pelo entusiasmo, pela cumplicidade e por ter estado sempre presente em todas as etapas dessa construção, da primeira à última linha, literalmente; a Karina, por tamanho apoio e
-

---

incentivo; a Rosier, Nelson, Oswaldo, Madson, Joanna, Luzia, Talita, Murilo, San Tiago, Ricardino e Otávio;

- Ao querido amigo Jampa, com quem ainda ei de entender sobre Sociologia Implícita.
  - Aos amigos de longe que sempre se fizeram presentes: Roberta, Lucília, Camila, Juliana, Adriana, Gabriela, Isabel, Joyce, Rafaella, Rejane e Fernanda Coimbra. A essas, meu extremo reconhecimento e gratidão;
  - Ao querido Fábio, de quem não poderia esquecer aqui, pelas risadas, atenção, carinho e gentileza. A este engenheiro bom de bolinhas de gude, minha atenção especial;
  - Aos amigos da Escola de Ballet Spinelli Neves, em especial, à querida bailarina e amiga Leila;
  - Aos amigos da Companhia de Ballet de Cuca, sobretudo, a Soninha, Rejane, Adriana, Rian, Wanessa, Ericsson, Léo, Vanda, Rita, Marcela, Juliana Siqueira e Luiz Rubem. Ao meu amado e querido mestre, Eduardo Freire, que até hoje tenta me ensinar a “intelectualizar uma variação” de adágio. A este meu amigo e incentivador, minha reverência de um *grand finale*;
  - À Família Valença, principalmente a Tia Valda, Dona Dora, Seu Mário, Dante, Diogo, Tia Lourdes, Tio Plínio, Tio Júlio, Tia Cordeirinha, Raquel, Pablo, Rochelle e, sobretudo, a João Guilherme e Sofia. Às minhas avós do coração, Vó Maria e Alzira;
  - Ao querido Frida, por sua importante presença na fase final da dissertação, por ter me dado tanto estímulo na continuidade desse projeto, com quem divido minha satisfação e alegria de mais uma etapa finalizada;
  - À Wilne, pela confiança nos meus projetos e pelo acolhimento sincero. À Simone, ao Klênio, à Dona Elci, à Elciane e a Gandhi, pela gentileza de sempre;
-

- 
- Aos meus padrinhos, Mariana e Jorge Valença; Leila e Glycério e Isabel Kawakami;
  - Aos meus familiares, por todo apoio e carinho, em especial, aos meus avós: Félix e Carminha, por toda ajuda regada a muito amor. Aos meus tios e primos e, notadamente, às minhas tias Bete e Mônica, com quem pude dialogar em alguns trabalhos; a Tia Mabel, pela lição de força e perseverança; a Tia Zelma que, como ela mesma diz, me matriculou na universidade; a Tia Jacqueline e ao Lipe, que me estimularam em trabalhos; às primas Sara, Januária e Marília, com quem compartilhei as correrias do último ano de mestrado e também aos meus “sobrinhos” Belelinha, Danielle, Danilo e Ângelo Guilherme;
  - Aos ‘meus pais’ Ricardo e Augusta, que me viram crescer, série por série, e que sempre me apoiaram durante todos estes anos com carinho, experiência e senso crítico;
  - Às minhas irmãs: Juliana, Marcela e Alice, pela grande amizade que muitas vezes não expressamos com palavras, mas que se concretiza em nosso cotidiano. À Juliana, pelo compartilhamento do ritmo de uma vida acadêmica; a Marcela e Alice, pelo carinho e incentivo constantes que me dão ao demonstrarem que a busca pelo conhecimento é incessante;
  - Às minhas irmãs do coração, Ester e Erliane, pela amizade sincera, pelo companheirismo ao longo destes mais de dois anos e sem as quais este trabalho não seria concretizado com o entusiasmo com que se deu. A elas, meu respeito e minha grande admiração;
  - Aos meus pais, Nadja e Maurílio, pela imensidão de tudo, de minha vida, a quem não tenho palavras para dedicar este trabalho.
-

---

## RESUMO

Este trabalho disserta sobre a Missão das Organizações Não-Governamentais e busca entender como o atual processo de profissionalização do Terceiro Setor influencia na Missão destas organizações. A perspectiva aqui adotada é a de refletir sobre o casamento destes fenômenos, que podem ser encarados como dois níveis de uma mesma realidade. A Missão das ONGs é concebida, em termos gerais, como um objetivo humanitário - promoção de ética, paz, cidadania etc - e está ligada aos objetivos das instituições - combate às discriminações raciais, sociais, sexuais etc -. A profissionalização, por sua vez, é o aspecto propriamente técnico e especializado de como planejar, administrar e executar as atividades das ONGs. Nossa preocupação se concentra na apreensão das confluências entre Missão e profissionalização, de suas influências recíprocas, na tentativa de revelar dimensões ou nuances no comportamento dos agentes atuantes nas ONGs. Para tanto, discorreremos sobre o que são Organizações Não-Governamentais, conceituamos Missão e Profissionalização e utilizamos dois estudos de caso para verificar até que ponto a profissionalização interfere nas Missões dessas entidades - como essas duas noções são representadas em contextos concretos de ação - articulando a influência de fatores como a sustentabilidade financeira dessas organizações, a relação que elas mantêm com o Estado e com o Mercado e como ocorre a divisão do trabalho social e a especialização nessas instituições.

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

---

---

## ABSTRACT

This thesis analyses the Mission of the Non-Governmental Organization and seeks to understand how the current process of professionalization of the Third Sector impacts upon it. The perspective adopted aims to examine the interaction between these two phenomenon that, in turn, can be considered two different sides of the same reality. The mission of the NGOs is understood, in broad terms, as an humanitarian one – promoting ethics, peace, citizenship and so forth – and is associated with the goals of institutions that seek to fight racial, social and sexual discrimination. The process of professionalization, in turn, comprises the technical aspect of this mission, which aims at planing, managing and executing the NGOs activities. The thesis' main concerns are on the interaction between Mission and professionalization and on their reciprocal influences, attempting to reveal the different dimensions of the behaviour of NGOs members. In order for this goal to be achieved, we will discuss the meaning of Non-Governmental Organizations, as well as the concepts of 'Mission' and 'Professionalization'. Two case studies are used to assess the impact of the professionalization process on the NGOs missions – how these two conceptions are represented in practical contexts – considering the influence of other factors, like the financial sustainability of these organizations, the kind of relationship they have with the Government and the Market and how the division of the social work and the specialization take place inside their structure.

**Key-words:** Third Sector, Mission of NGOs, Professionalization

---

---

## RESUMÉ

Ce travail disserte sur la Mission des Organisations Non-Gouvernementales et cherche à comprendre comme l'actuel procès de professionnalisation du Troisième Secteur a influence sur la Mission de ces organisations. La perspective ici adoptée est celle de réfléchir sur le mariage de ces phénomènes, qui peuvent être envisagés comme deux niveaux d'une même réalité. La mission des l'ONGs est conçue, de façon générale, comme un objectif humanitaire – promotion de l'éthique, de la paix, de la citoyenneté etc. - et est liée aux objectifs des institutions – combat aux discriminations ethniques, sociales, sexuelles etc. La professionnalisation, à son tour, est l'aspect proprement technique et spécialisé de comment prévoir, diriger et exécuter les activités des ONGs. Notre préoccupation se concentre à l'apprehension des confluent entre Mission et professionnalisation, de leurs influences reciproques, dans l'essai de révéler des dimensions ou des nuances dans le comportement des agents opérants dans les ONGs. Dans ce but, nous discouons sur ce que sont les Organisations Non-Gouvernementales, définissons Mission et Professionnalisation et utilisons deux études de cas pour vérifier jusqu'à quel point la professionnalisation intervient dans les Missions de ces entités – comme ces deux notions sont représentées dans des contextes concrets d'action – en articulant l'influence des facteurs comme la sustentabilité financière de ces organisations, la relation qu'elles maintiennent avec l'État et avec le Marché et comment se produit la division du travail social et l'especialisation dans ces institutions.

---

---

“...nunca [...] plenamente maduro, nem  
nas idéias nem no estilo, mas sempre verde,  
incompleto, experimental.”

Gilberto Freyre, Tempo Morto e Outros Tempos, 1926.

---

---

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
PARTE I	17
Cap. 01. O que são Organizações Não-Governamentais: Delimitação do Objeto de Estudo.	18
Cap. 02. As Missões nas Organizações Não-Governamentais	44
Cap. 03. O Fenômeno da Profissionalização	62
PARTE II	86
Cap. 04. Estudo de Caso em Duas Organizações Não-Governamentais na Região Metropolitana do Recife - RMR.	87
Cap. 05. Estudo de Caso I	94
Cap. 06. Estudo de Caso II	109
CONCLUSÃO	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132

---

---

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação discorre sobre a profissionalização e a Missão das Organizações Não-Governamentais (ONGs). Analisamos a relação entre esses dois fenômenos, concebendo a Missão como o objetivo humanitário de uma instituição, que localiza-se em um espaço ético e de possibilidades concretas que viabilizam os objetivos da ONG (educação infantil, prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, defesa do meio ambiente etc). A profissionalização diz respeito ao aspecto propriamente técnico e especializado de como planejar, administrar e executar as atividades de uma ONG. Buscamos apreender as confluências entre Missão e profissionalização, suas influências recíprocas, na tentativa de revelar dimensões ou nuances no comportamento dos agentes atuantes nas ONGs – dimensões essas dificilmente percebidas dentro de uma postura que nega a relação estreita entre esses dois níveis. A partir disso, objetivamos verificar de que modo o tipo de profissionalização executado atualmente no Terceiro Setor<sup>1</sup> pode influenciar ou não na aplicabilidade das Missões dessas organizações.

No esforço de compreender as relações entre Missão e profissionalização nas ONGs, não basta considerarmos esses dois elementos no universo de suas articulações no interior de uma dada organização apenas, embora recorramos ao paradigma qualitativo de pesquisa social, com a análise de estudos de caso, para nos auxiliar na compreensão da problemática apontada. Missão e profissionalização são noções elaboradas em contextos específicos, nos quais podemos ressaltar seus vínculos com o Terceiro Setor de um modo

---

<sup>1</sup> O Terceiro Setor não se restringe a ONGs, pois dele fazem parte outras organizações filantrópicas a exemplo de sindicatos e cartórios, isto é, que não são formalizadas como fundações ou associações. Todavia, como tratados no primeiro capítulo, iremos nos debruçar apenas às ONGs, formalizadas como fundações, associações etc.

---

---

geral e com os demais setores, o Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor). Para tanto, realizamos um estudo mais geral, analisando em que contexto social – cenário de atuação das ONGs - esses dois níveis se interconectam e, sob tal preocupação, investigamos o esquema de auto-representação dessas instituições a fim de compreender como se dão a Missão e a profissionalização nas ONGs e como esses fenômenos podem intervir nas práticas de ações dessas organizações. O planejamento para instituições como essas tem se tornado cada vez mais comum. Entretanto, existem diferentes formas de planejar e administrar – diferentes desenhos organizacionais -, e a nossa inquietação reside em saber como as ONGs podem, ou não, realizar tal tarefa em sintonia com a Missão da entidade e com as idéias éticas que se debruçam sobre a gênese do Terceiro Setor.

A primeira parte da dissertação é dedicada à compreensão desses dois fenômenos no cenário mais amplo em que se insere o Terceiro Setor atualmente. O primeiro capítulo se dedica à conceituação de ONG em meio à pluralidade que cerca o termo, a partir de um resgate jurídico, visualizando o diálogo das ONGs com o Estado e com o Mercado no tocante à sustentabilidade financeira das organizações e em meio a diferentes concepções sobre o papel dessas instituições na sociedade. O segundo capítulo discorre sobre as Missões das ONGs, pontuando as diferenças entre Missão e objetivos destas entidades e analisando a Missão a partir de um complexo que interconecta as racionalidades instrumental e substantiva de Habermas. O terceiro capítulo é destinado à análise da profissionalização no mundo do trabalho, com o apoio de um marco teórico que utiliza a Sociologia das Profissões na compreensão de como tem se dado tal fenômeno em instituições com diferentes desenhos organizacionais administrativos e nos leva a elencar

---

---

alguns aspectos/variáveis que consideramos relevantes na configuração de ONGs com maiores ou menores graus de profissionalização.

Na segunda parte do trabalho, propomos a reflexão sobre a aplicabilidade dos conceitos operados a partir de dois estudos de caso. Logo, o quarto capítulo engloba aspectos metodológicos, como o porquê da escolha do método qualitativo de pesquisa sob o recurso da Análise de Discurso, seguido dos quinto e sexto capítulos, que analisam duas ONGs, uma com alto e outra com baixo grau de profissionalização, a fim de entender como se apresentam suas Missões nos diferentes contextos, gerando uma conclusão que busca balizar os aspectos verificados na pesquisa de campo sob a luz das discussões elencadas ao longo da investigação.

Em suma, a partir de casos específicos de ONGs situadas na Região Metropolitana do Recife, investigamos o comportamento de tais instituições no tocante as suas Missões e profissionalizações, quando confrontadas com as lógicas de funcionamento do Estado e do Mercado. Sendo assim, ao focalizarmos o caso específico de duas ONGs, procuraremos não desvinculá-las de seus contextos históricos mais abrangentes, que são o da própria sociedade brasileira, num nível mais amplo, e o do surgimento e desenvolvimento das ONGs na Região Metropolitana do Recife, num nível mais particular, isto é, apesar desse estudo estar situado no terreno micro do funcionamento de duas instituições, entendemos que um estudo monográfico de uma realidade não pode ser dissociado de seu contexto histórico mais geral.

Em verdade, a presente pesquisa suscita mais questionamentos do que respostas acabadas sobre a problemática de investigação, sobretudo, devido ao caráter complexo de nosso objeto, relativamente recente nos debates sociológicos do mundo do trabalho.

---

---

Diante disso, convém atentarmos para a relevância sociológica da pesquisa, pois, antes de se debruçar a um problema social, problema público, as inquietações que nos trouxeram a este estudo são fruto de um problema sociológico maior. Apenas na investigação concreta conseguimos ratificar que tínhamos em mãos, também, um problema público (devido à representação que os atores davam a suas Missões mediante o quadro de profissionalização do Terceiro Setor) e foi justamente o olhar sob uma aparelhagem conceitual e a articulação entre marco teórico e campo que nos levaram à compreensão de elementos que não são dados na sociedade, na realidade, mas que precisam ser articulados sob uma óptica que enlaça problemas públicos e sociológicos como partes de um processo macro: compreender parte da realidade do Terceiro Setor.

---

---

**PARTE I**

---

---

## **Cap. 01. O que são Organizações Não-Governamentais: Delimitação do Objeto de Estudo.**

A noção de que as ONGs têm arcado com a esperança daqueles que almejam um “capitalismo humanizado” vem se expandindo de forma a muitos tomarem essas organizações como um “modismo” ou, meramente, um artifício pelo qual a classe média<sup>2</sup> age de forma autônoma e ativa, amenizando as mazelas sociais e, com isso, conseguindo se realizar enquanto cidadã. Porém, por trás desta noção dos engajados, por ora pessimista, vemos uma vontade conjunta por parte de muitos deles de mobilização, atrelada a pensamentos e ações conjuntas, como verificamos na obra “Privado Porém Público” de Rubem César Fernandes (1994), por exemplo.

Muito conhecido por meio das ONGs, o Terceiro Setor não se limita a essas, contendo nele um número mais abrangente de instituições que dele fazem parte. Porém, iremos nos deter à atuação das ONGs, principalmente, pela inquietação que elas causam atualmente dentro e fora dos meios acadêmicos.

Para funcionamento, as ONGs geralmente fazem um papel intermediário: ligam o cidadão comum a entidades e organizações que podem participar da solução de problemas sociais identificados por essas instituições, os problemas aos quais uma ONG se dedica. Assim, se por um lado exercem controle social e fornecem produção de serviços à comunidade, por outro, têm que procurar fundos para seus programas em diferentes fontes de financiamento (doações, empresas, governo).

---

<sup>2</sup> Entendemos classe média a partir da idéia de estratificação social, distinguindo-a das demais classes ou camadas segundo a renda, escolaridade ou estilo de vida. A classe média, compreendida nesses termos, não apresenta-se homogênea, podendo ter diferentes tipos de comportamento e atitudes.

---

---

O Debate sobre o Estado e como as ONGs podem se articular com ele é polêmico. A qualificação “Organização Não-Governamental” é um nome fantasia, criado pela ONU na década de 1940, e se fosse verdadeiro não corresponderia a sua realidade atual, uma vez que é grande o número de organizações que se relacionam com o Estado e que dele recebem recursos para executarem seus projetos. Na história das ONGs<sup>3</sup>, houve um tempo em que uma organização como essa era vista como anti-estado, noção que perdurou no Brasil até a década de 1980, não obstante, devemos levar em consideração que essas organizações brasileiras estavam inseridas em um momento histórico de repressão militar e que também uma grande parte dessas instituições funcionavam meramente como uma extensão da Igreja.<sup>4</sup>

Podemos dizer que essas organizações se debatem com problemas como a sustentabilidade financeira, com a crítica que lhes são lançadas sobre serem substitutivas ao Estado (algo que muitas delas contestam, alegando serem complementares), dentre muitos outros. Logo, são instituições privadas com fins públicos, agregadas a pressupostos de voluntariado, sem fins lucrativos (tomamos o lucro, em verdade, a mais valia, como o acúmulo de capital que gera mais acúmulo de capital) e são guiadas por princípios de reciprocidade.

Nossa discussão se centrará nessas organizações no Brasil, em especial, na cidade do Recife-PE, região na qual esse tipo de instituição sofreu proibições na época da ditadura militar, devido ao caráter “político” que muitas dispunham e que se colocavam de

---

<sup>3</sup> O histórico das ONGs no Brasil já foi ponto de destaque em muitos trabalhos, a exemplo de: LANDIM, Leilah. (1993), *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome*. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro/Museu Nacional. Rio de Janeiro.

<sup>4</sup> Ver: 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.

---

---

encontro ao sistema governamental da época, por isso, muitas dessas organizações eram vistas como anti-estado. Essa noção de ONG como “anti-estado” fora bastante congruente com a conjuntura dos anos de 1980. Todavia, mesmo naquele momento histórico, instituições ligadas à Igreja, bem como a outras formas de expressão, exercitavam trabalhos de cunho voluntário e assistencial e é na década de 1990 que essas organizações têm um aumento quantitativo significativo, tornando-se mais visíveis.

Andréa Menescal (1996), na tentativa de definir o que são ONGs, ainda de forma muito ampla, disserta que estas são “grupos sociais organizados que:

1. possuem uma estrutura formal;
2. não perseguem fins lucrativos;
3. possuem uma considerável autonomia;
4. estão ligados à sociedade através de atos de solidariedade; e
5. possuem uma função sócio-política em sua sociedade” (Menescal, 1996, p. 28)

Sendo assim, haja vista a imensidão de tipos de instituições que podem ser vistas como ONGs convém, antes de iniciarmos um trabalho sobre estas entidades, repensarmos sobre o que entendemos enquanto Organização Não-Governamental a fim de delimitarmos nosso objeto de análise. Esse esforço se faz necessário na medida em que poderíamos limitar nosso objeto às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), Organizações Sociais (OSs), fundações e associações como um todo ou mesmo a escolas privadas e hospitais que possuem algum caráter filantrópico, igrejas, partidos políticos, grupos de bairros ou sindicatos. A própria denominação “não-governamental” por si só já estaria “deslocada” diante de uma realidade atual em que muitas dessas entidades recebem recursos ou estão vinculadas ao governo, a exemplo de grande parte das ONGs africanas, criadas pelo Estado.

---

---

Ainda de acordo com Menescal, a sigla ONG provém da denominação em inglês “Non-Governmental Organization” (NGO), utilizada, como denotado, pela primeira vez pelas Nações Unidas. Foi em uma Resolução do Conselho Econômico e Social - ECOSOC, em 1950, que o termo foi definido como: “uma organização internacional a qual não foi estabelecida por acordos governamentais” (*Ibid*, p. 22). Em verdade, as ONGs auxiliariam a ECOSOC em assuntos como a violação dos direitos humanos. Menescal alega que por esse contexto as ONGs surgiram como uma negação:

“Isso justifica, portanto, a negação do termo e mostra que ele surgiu, ao que parece, muito mais de uma mera simplificação. Ou seja: ser ou não ser governamental, essa era a questão. Tratava-se de organizações criadas através de acordos governamentais, então eram OIGs, Organizações Internacionais Governamentais, como por exemplo as próprias agências especializadas das Nações Unidas, a União Europeia ou a OTAN. Tratava-se de organizações que não haviam sido criadas por acordos governamentais, então eram organizações não governamentais, ou organizações não governamentais internacionais. Nesse sentido, o termo ONG parecia então ideal e sua explicação, suficiente” (*Ibid*, p. 22).

O termo passou a não ser suficiente para definir diferentes tipos de instituições, principalmente por haver, mesmo em ONGs nacionais localizadas em países periféricos, grande heterogeneidade e pluralidade nessas entidades. Ainda que fosse possível delimitarmos um termo para as instituições localizadas em países desenvolvidos e outro para países periféricos, não seria viável tal divisão, haja vista o grande número de tipos de ONGs existentes.

Sobre diferentes tipos de ONGs, Jane Galvão esboça em artigo intitulado “As respostas das organizações não-governamentais brasileiras frente à epidemia de HIV/Aids” (Galvão, 1997), onze diferentes tipos de organizações que trabalham com o

---

---

problema da Aids no Brasil. Ao descrever o histórico e as ações de cada uma dessas onze instituições, a autora mostra como diferentes ONGs conseguem se lançar a um mesmo propósito, com missões e objetivos semelhantes.

A primeira ONG que Jane Galvão analisa é a ABIA, que desde sua criação visa uma articulação internacional, com participação em instâncias nacionais e estrangeiras, viabilizando a troca de experiências. A ABIA é conhecida também por ter tido militantes carismáticos como Betinho e Herbert Daniel e tem a peculiaridade de pouco ter utilizado o trabalho voluntário. Outra instituição citada é o ISER (Instituto de Estudos da Religião), que como o próprio nome indica, tem uma forte influência dos setores religiosos, que possibilitou projetos como o ARCA (Apoio Religioso contra a Aids) e outros que lidavam com a prostituição feminina. Nota-se que o ISER é uma instituição que não nasceu para trabalhar com a prevenção da Aids, todavia, com o advento da doença, teve de se remodelar, tomando para si também esse objetivo. Algo semelhante pode ser verificado nos grupos gays, que embora tenham outras atividades dentro das ONGs, dedicam parte de suas forças para o problema da Aids. Há também o Projeto Esperança que é focado, assim como o ISER, na causa religiosa com engajamento de espíritas, católicos, protestantes etc.

A ONG Pela Vidda (Pela Valorização, Integração e Dignidade do Doente de Aids) teve sua criação já direcionada ao problema da Aids e se destaca por abordar o tema, ainda na década de 1980, como alvo de discriminações e preconceitos. Existem vários grupos Pela Vidda no País e esses são independentes uns dos outros, tendo diferentes projetos e áreas de atuação sobre a mesma causa. Existem ainda tipos de ONGs como o GIV (Grupo de Incentivo à Vida), que reúne exclusivamente pessoas soropositivas para oficinas de

---

---

arte, reuniões de grupos de mães, ginásticas etc. Outro tipo de ONG que trabalha na mesma temática é o GEMPAC (Grupo de Mulheres Prostitutas da Área Central), que focaliza suas ações na conscientização do uso de preservativos e que busca capacitar essas mulheres para serem multiplicadoras de informações sobre a importância do uso do preservativo como medida profilática contra DSTs. Tanto o GEMPAC, bem como outros grupos a exemplo do TULIPA (Travestis Unidos Lutando Incansavelmente Prevenindo a Aids), se utilizam da noção de *peer education*, ou seja, da multiplicação da informação em favor da prevenção de DSTs. Jane Galvão também cita o exemplo de grupos feministas, como o SOS Corpo (Pernambuco) e o Coletivo Feminista Sexualidade e Saúde (São Paulo), que lidam com a posição das mulheres frente à epidemia com fóruns, debates etc.

O que tentamos apreender com esses exemplos é que ainda em torno de um mesmo problema, como o caso da Aids no Brasil, existem várias ONGs com propostas e formas de atuação diferentes, umas que dão maior atenção ao aspecto religioso, outras à noção de *peer education*, outras a debates sobre preconceitos etc. Ainda diante de um mesmo objetivo, enfrentar a epidemia de Aids no Brasil, esses diferentes tipos de ONGs revelam a heterogeneidade do Terceiro Setor e mostram como não podemos colocar todas essas instituições como sendo iguais, mesmo que tenham características em comum, pois isso descaracterizaria o que vem a ser uma ONG. Em resumo, ao falarmos em uma ONG, precisamos conhecer essa ONG em singular, pois as diferenças entre as instituições são muito relevantes.

Ana Claudia Chaves Teixeira (2003), baseando-se na obra de Landim (1993), elabora quatro conjuntos do que seriam as ONGs no Brasil. No primeiro, ela se refere às organizações de assessoria e apoio, muito do que havia enquanto movimentos populares

---

---

que se transformaram em ONGs nas décadas de 1960, 70 e 80, com o apoio da Igreja Católica, que juntamente com essas organizações difundiu grande parte do discurso e valores dos movimentos populares da época. No segundo conjunto, que compreende o fim da década de 1980 e começo da década de 1990, tem-se o surgimento das ONGs ambientalistas, de combate ao HIV, de proteção aos menores abandonados etc, que mobilizam a sociedade com novos temas, 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, que prevalece na década de 1990, a autora enxerga grupos e fundações empresariais que passam a se declarar enquanto ONGs, gerando uma confusão sobre o termo, continuada pelo quarto conjunto, que compreende entidades que antes se viam como filantrópicas, a exemplo da imprensa, e que também passam a se nomear enquanto ONGs.

Diante de tal pluralidade, optamos por realizar um levantamento jurídico sobre o que são ONGs para, sob tal aparato, recortarmos o que entendemos como ONGs dentro desta pesquisa. Mesmo tendo em vista que uma definição legal do termo não abrigaria a realidade como um todo, 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).

A Constituição Federal vigente – o mais importante conjunto de leis que rege um País -, 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, a Constituição Federal busca regular tais entidades:

“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 uma ONG como uma pessoa jurídica de direito privado, prestadora de serviço público e sem fins lucrativos (*Op. cit.*, p. 43), observamos como o que comumente entendemos enquanto ONGs encontra-se ligado às noções de institutos, Organizações da Sociedade Civil (OSC), Organizações Sociais (OS), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) etc. Isto é, são entidades que juridicamente tendem a ser encaixadas nos atributos de associações ou fundações. (Barbosa; Oliveira, 2003, p. 14).

De acordo com o código civil: “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, 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. De acordo com o esquema comparativo de Barbosa e Oliveira (2003), a natureza da fundação é o “complexo de bens destinados a fins sociais determinados” e a da associação é a “reunião de pessoas voltada para a realização de finalidades culturais, sociais, recreativas etc” (*Op. cit.*, p. 26-27). Para a aquisição de sua 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, aos fins da entidade, para uma fundação esta é permanente (depois de definida pelo instituidor, não pode ser alterada pelos administradores); em uma associação, existe mais flexibilidade neste aspecto, pois esta 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 principais diferenças 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.<sup>5</sup> 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. Por outro lado, as associações possuem uma flexibilidade para mudanças na finalidade de suas entidades ou mais autonomia. (*Ibid*, 26-27)<sup>6</sup>.

O Terceiro Setor no Brasil já empregava cerca de 1.120.000 pessoas em 1999, de acordo com uma pesquisa realizada por Landim e Beres (Landim; Beres *apud* Barbosa; Oliveira, 2003, p. 43). 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 é a possibilidade de remuneração dos dirigentes das entidades, pois, tradicionalmente, as instituições não tendem a remunerar seus dirigentes<sup>7</sup>. Porém, como o fato da não remuneração destes 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

---

<sup>5</sup> Quadro comparativo entre as associações e as fundações: BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. (2003), *Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica*. 4.ed. Rio e Janeiro, FGV.

<sup>6</sup> Diferenças entre associações e fundações: SZAZI, Eduardo. (2001), *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. 2.ed. São Paulo, Peirópolis, capítulos I e II.

<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.

---

---

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 finda 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, observamos que apesar de este ser um tipo de trabalho clássico e tradicional no Terceiro Setor, ainda exige alguns cuidados. 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 voluntário e a instituição, podendo o primeiro receber ajuda de custo como transporte e alimentação dentre outras ajudas 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 impostos das instituições imunes, desde que estas cumpram as exigências prescritas na Constituição. Nas isenções fiscais 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

---

<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’.

---

---

seus objetivos sociais” (Instrução Normativa *apud* Barbosa e Oliveira, 2003, p. 55).

Entrementes, 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 lucro pode existir dentro da instituição, mas 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 se apresentar como uma concorrência desleal ao Mercado, que não usufrui de imunidade de impostos<sup>9</sup> (Barbosa e Oliveira, 2003, p. 57).

Apesar da imunidade de impostos ser direito assegurado pela Constituição e pelo Código Tributário Nacional, na prática, muitas dessas instituições passam por uma série de exigências que dificultam o acesso ao benefício, sendo 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, 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);

---

<sup>9</sup> Muitos debates podem ser levantados a partir dessa premissa de que o Terceiro Setor pode prejudicar o Mercado, ao mesmo tempo em que muito se tem discutido acerca de até quando o Terceiro Setor pode ou não intervir nos demais setores, isto é, se o Terceiro Setor existe para o bem social, mas não pode romper com a estrutura do sistema capitalista de classes e ameaçar a lógica de Mercado. Ver: MONTAÑO, Carlos. (2002), *Terceiro Setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo, Cortez.

---

---

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 Barbosa e 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, existem alguns problemas muitas vezes encontrados para que sejam feitas parcerias ou convênios entre este e as entidades, a exemplo de exigências desnecessárias para que as instituições possam participar de licitações. Para tanto, as instituições podem estabelecer convênios, contratos ou parcerias com o poder público a fim de formalizarem suas relações com o Estado. 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). 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

---

---

viáveis e para que seja garantida a transparência na escolha das entidades<sup>10</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 enquanto 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

---

<sup>10</sup> Em alguns casos existe a dispensa da licitação como de entidades que trabalham com a recuperação de presos ou associações de portadores de deficiência física, por exemplo.

---

---

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. De acordo com a Lei das Oscips, as entidades precisam ter alguma das finalidades elencadas abaixo para pleitearem tal titulação:

- “I - promoção da assistência social;
- II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V - promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII - promoção do voluntariado;
- VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.”

(Lei das Oscips nº 9.790, art. 3, regulamentada pelo Decreto nº 3.100)

Como visto, os enunciados são amplos e dão margem para que ONGs com diferentes áreas de atuação pleiteiem a qualificação de Oscip. Não obstante, não basta que a ONG se dedique a um dos requisitos citados na lei, pois a lei exige que constem nos estatutos das entidades as observâncias dos princípios legais, a constituição de um

---

---

conselho fiscal, a transparência nas práticas de gestão, a prestação de contas etc. (Barbosa e Oliveira, 2003, p. 109).

Para as 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.

Embora na lei de Oscips, em sua edição de 1999, 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>11</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

---

<sup>11</sup> Este prazo foi posteriormente estendido até o ano de 2004, na tentativa de fazer com que mais entidades se cadastrassem como Oscips.

---

---

grande vantagem para entidades recém-criadas, por trazer um reconhecimento formal da ONG, além de ser uma titulação que confere certa 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, 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*, 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*, 96). Além dessas qualificações apontadas, existe também 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.

A noção geral de que toda argumentação até aqui desenvolvida supõe é a de que embora haja uma regulamentação legal para o Terceiro Setor, esta ainda é dispersa na realidade, principalmente em se tratando de ONGs, que são “um dos mais visíveis e controversos atores da sociedade civil brasileira” (Teixeira, 2003, p. 11)<sup>12</sup>. Mediante a existência de uma confusão conceitual e política sobre o que são as ONGs, como bem versa Teixeira (*Ibid*), e o universo das ONGs ser complexo e multifacetado, 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), 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.

A obra de Rubem César Fernandes 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 outros dois setores, apesar de manter vínculos tanto com o Mercado como com o Estado. Já a tese de Carlos Montaña se

---

<sup>12</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.

---

---

apóia na tradição da sociologia marxista, na qual a lógica do Terceiro Setor mascararia os problemas sociais em sua base, reproduzindo as lógicas de Mercado e contribuindo para mazelas como a alienação.

“Assim, tem-se como *ponto de partida* a reestruturação capitalista, de enfrentamento da crise explicitada no início dos anos 70, de ampliação da acumulação e de reversão dos direitos conquistados pelos trabalhadores no contexto imediatamente anterior, e *chega-se* ao chamado ‘terceiro setor’ como um debate ideológico, ora produzido no interior dos interesses do grande capital (seguindo os postulados neoliberais), ora surgido numa fração da esquerda resignada mas de (eventual) ‘intenção progressista’, porém inteiramente funcional ao projeto neoliberal.” (Montaño, 2003, 17) (grifos do autor).

Visto que Carlos Montaño “bebe” em tradições marxistas, podemos fazer algumas inferências sobre sua cosmovisão e levar em consideração que seu espectro sobre autonomia tende a se aproximar do conceito de autonomia pautado na obra de Marx. Diante do exposto, esse autor é tido como um dos principais pontos críticos referente às práticas das ONGs, sendo o contraponto da idéia otimista de Rubem César Fernandes, que acredita ser possível materializar em ações as idéias de autonomia e ética na elaboração das missões dessas instituições. Duas visões que podemos considerar “extremas”.

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 Montaño, 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 variáveis que o impulsionam a suas conclusões, resumidas acima.

---

---

Entretanto, 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, mas também definições extremamente restritas, “deixando escapar a heterogeneidade do campo”, como bem versa Teixeira. (Teixeira, 2003, 17). Nota-se, ainda, que a confusão ao tentar estabelecer o que são ONGs muito se deve à própria característica plural dessas organizações. Se não consideramos a heterogeneidade do Setor, findamos por exacerbar a parcialidade com que tem sido encarada essas instituições.

Como observado por Alvarez em prefácio à obra de Teixeira, as várias organizações conhecidas como ONGs 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, 13). Isto é, “nem todas as ONGs se articulam em torno dos mesmo objetivos e formas de atuação” (Teixeira, 2003, 17). Se até a década de 1980 as ONGs no Brasil giravam basicamente em torno dos movimentos sociais, porém, nos últimos anos ficou mais difícil visualizar essa característica, principalmente depois da nova demanda do Setor na década de 1990, quando originaram-se ONGs ambientalistas, feministas etc.

Além das diferenças internas existentes dentro das próprias ONGs e das diferenças entre as ONGs, acreditamos que possa existir diferenças entre as entidades que são filiadas à Abong (Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais) e as que não são, devido ao próprio caráter de informação sobre o que é a Abong e pela necessidade ou não

---

---

reconhecida pelas entidades de se articularem em uma rede maior de interação<sup>13</sup>. Entrementes, estas são apenas hipóteses que precisariam de um estudo mais detalhado para serem averiguadas. Por este motivo, não optamos por recortar nosso trabalho através das pesquisas sobre as instituições no País que são filiadas à Abong, pois, apesar destes estudos serem importantes para observarmos o que existe em comum entre as filiadas e se existe algo que as diferencia das não filiadas, por exemplo, este não é nosso problema de pesquisa no presente trabalho, bem como não recortamos o trabalho por pesquisas realizadas pela RITs (Rede de Informações para o Terceiro Setor). Todavia, observamos alguns dados quantitativos de importantes pesquisas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que nos ajudam a entender o fluxo atual de ONGs no Brasil como um todo e a reconhecê-las dentro de um universo nacional.

De acordo com a pesquisa “As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil” de 2004 realizada pelo IBGE, em 2002 foram registradas cerca de 500 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 - como cartórios, partidos políticos, sindicatos etc. Com o intuito de afunilar o universo de investigação, o IBGE optou por recortar seu estudo por grupos de organizações privadas, sem fins-lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias, e passou a chamá-las de FASFIL. Assim, analisou 276 mil fundações e associações, que representavam cerca de 5% do total de instituições privadas lucrativas, privadas não-lucrativas e públicas do Brasil. De acordo

---

<sup>13</sup> Sobre ONGs filiadas a Abong: MEDEIROS, Rogério. (2008). *Between conflict and cooperation: dilemmas in the relations between Non-Governmental Organizations and the State in Brazil*. Tese de Doutorado. Boston University.

---

---

com a pesquisa, 44% dessas associações e fundações estão localizadas no Sudeste, sendo os Estados de Minas Gerais e São Paulo detentores de quase um terço do total brasileiro. As regiões Norte e Nordeste possuíam em 2002, cada uma, cerca de 60 mil entidades. Todavia, convém ressaltar que essas percentagens precisam ser analisadas proporcionalmente com os tamanhos das populações, pois, apesar de o Sudeste concentrar 44% das FASFIL, é nele onde está a maior parte da população brasileira. Sob esta óptica, observamos que é então na região sul onde se concentra a maior quantidade de associações e fundações (23%), haja vista o tamanho da população, que detém 15% dos habitantes do País. Resumidamente, podemos dizer que no Nordeste, onde foi realizado nosso estudo, a quantidade dessas associações e fundações ainda era pequena em 2002, haja vista que a região detém 28% da população brasileira e concentra apenas 22% das FASFIL no País. Ao mesmo tempo, a pesquisa do IBGE ratifica que essas entidades são relativamente novas, considerando que a maioria surgiu na década de 1990.

“(…) das instituições hoje existentes foram criadas a partir dos anos de 1990, ou seja, em 2002, tinham, no máximo, 11 anos de idade. E mais, a cada década se acelera o ritmo de crescimento: as que foram criadas nos anos de 1980 são 88% mais numerosas do que aquelas que nasceram nos anos de 1970; esse percentual é de 124% para as que nasceram na década de 1990 em relação à década anterior” (IBGE, 2004, 25).

Recentes no País como um todo, essas instituições na região Nordeste são mais novas ainda, sendo 74% delas criadas depois de 1990. Mesmo assim, o Sudeste é quem abriga 40% das FASFIL do País criadas depois de 1990, 238 mil em 2002. Já no que se refere ao porte das instituições, o IBGE constatou que existe uma estratificação entre as entidades, sendo a maioria de pequeno porte e uma pequena parcela das instituições

---

---

concentra a maioria dos empregados do Setor, pois 77% das instituições do País não possuem, sequer, um empregado, ou seja, a grande maioria, em verdade, é formada por “micro-entidades”<sup>14</sup>. Como indicado, apenas 1% das FASFIL são consideradas de grande porte pelo IBGE (com mais de 100 empregados) e no contraste do Nordeste com o Sudeste, observamos que 85% das organizações do Nordeste não possuem qualquer empregado, já no Sudeste esse percentual é da ordem de 72%, mesmo assim, ainda alto. Apesar de o porte da instituição estar intimamente ligado ao tipo de atividade que ela desempenha – as instituições de ensino superior e os hospitais são as áreas que concentram as de maior porte –, a pesquisa aponta que o Sul possui as maiores entidades, independentemente da atividade realizada<sup>15</sup>. A pesquisa do IBGE ainda cruzou os índices de porte da instituição com os de idade das organizações e constatou uma correlação positiva, ou seja, quanto mais velha uma instituição, maior a probabilidade de esta ser de grande porte, logo, as recém-criadas geralmente são de pequeno porte.

“Ilustrando em números: dentre as entidades com mais de 32 anos (isto é, criadas até 1970), um terço não tem qualquer empregado e 17% têm 50 ou mais trabalhadores; já entre as organizações mais novas, constituídas depois de 1990, a absoluta maioria, 86%, não conta com qualquer profissional, enquanto menos de 1% (0,7%) registram 50 ou mais assalariados” (*Ibid*, 27-28).

Observamos ainda que 26% dessas organizações são de origem religiosa, sem levar em conta que muitas outras entidades, como hospitais ou escolas, que possuem tal

---

<sup>14</sup> Este percentual não inclui o voluntariado, mas apenas os empregados regulares. As pesquisas de Landim e Scalon (2000) apontam que o número de voluntários é cerca de treze vezes maior que o de empregados nessas instituições, todavia, ainda necessitamos de estudos mais detalhados a comprovarem essas hipóteses que já vêm sendo investigadas pelos autores.

<sup>15</sup> O próprio IBGE aponta duas hipóteses para esse resultado: a) No Nordeste utiliza-se mais o trabalho voluntário e/ou informal e b) No Nordeste a população tem uma menor cobertura por parte dessas organizações.

---

---

orientação não são classificadas pelo IBGE enquanto organizações religiosas, mas sim dentro de suas áreas de atuação, o que aponta que a influência religiosa no Setor é ainda maior do que este percentual apresentado. Em termos relativos, o Nordeste e o Sul são as regiões que mais possuem organizações religiosas. Outra tendência verificada é o crescimento das FASFIL voltadas à promoção do desenvolvimento e defesa dos direitos (16% das FASFIL), sendo 76% dessas criadas depois de 1990, seguido do também considerável crescimento das organizações profissionais e patronais (16% das FASFIL), principalmente no Nordeste, a exemplo de associações de produtores rurais. Em contraposição, as organizações de atividades culturais e recreativas são as menos numerosas no universo das FASFIL, compreendendo um total de 14% e sendo a maior parte dedicada a atividades esportivas - e não a atividades artísticas.

Diante dessas informações, podemos ter um panorama sobre o crescimento do Setor, localizando nosso objeto de análise, as ONGs. Sendo assim, concluímos que o termo que na época de seu surgimento era relacionado às organizações de primeiro mundo que financiavam projetos do terceiro mundo (Teixeira, 2003, 18), possui definições diversas. Todavia, para que essas definições plurais não desfoquem os objetivos de nossa pesquisa, perpassamos por alguns dos requisitos que uma ONG precisa cumprir legalmente para ser reconhecida enquanto tal e optamos por adotar o recorte utilizado pelo estudo do IBGE que, em outros termos, acredita que as ONGs para serem reconhecidas enquanto tal precisam cumprir os requisitos de organizações privadas, sem fins-lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Para completar essa delimitação em nosso trabalho, mesmo sem restringirmos o universo das ONGs às organizações que detêm o título de Oscip, não consideramos – assim como a lei de Oscips não considera -

---

---

enquanto ONGs as organizações que são sociedades comerciais, sindicatos, associações de classe ou de representação de categoria social, as instituições religiosas que utilizam o espaço público apenas para a disseminações de seus credos, planos de saúde etc. Objetivamos com estas informações mostrar o que adotamos enquanto ONGs e por isso fizemos uma breve retomada jurídica sobre as condições legais necessárias para a regulamentação de associações e fundações, por exemplo. Outrossim, entendemos que na busca do que são ONGs, para além de quais entidades consideramos enquanto tais, passando pelos dinamismos de funcionamento dessas instituições na sociedade, seria preciso reconstruirmos a história da democracia no País – ou a aspiração a esta - e os pilares dos três setores da sociedade.

---

---

## Cap. 02. As Missões nas Organizações Não-Governamentais

Não menos importante do que entender o que são ONGs é abarcarmos o que são as missões destas entidades, afinal, objetivamos neste trabalho compreender como se dão as missões das ONGs face ao fenômeno da profissionalização no Terceiro Setor.

A missão de uma ONG contempla desde a construção humanitária até os valores morais compartilhados pela instituição. Quando versamos sobre a missão destas entidades sugerimos uma contextualização em sua leitura, mesmo porque essa missão sobre a qual nos referimos já tende a se afastar do aspecto religioso a que era ligada em décadas passadas, embora ainda esteja enlaçada aos valores morais considerados nobres como a caridade e a filantropia.

Ao compartilharmos com a obra “Private Action and the Public Good” (1999), livro formado por uma série de especialistas na temática e editado por Walter W. Powell e Elisabeth S. Clemens, podemos observar a preocupação que existe no tocante à significação do que constitui o Terceiro Setor e a não nitidez das diferenças entre as funções do Estado e das ONGs, à guisa de exemplo. Neste diálogo, a missão das ONGs não é posta como uma idéia fechada de que uma ONG tem de ter sua missão simplesmente enquanto um aparato ‘burocrático’ no papel, isto é, a missão não é uma simples limitadora das ações, embora tais documentos sirvam de guia para que a instituição expresse o porquê de sua existência ou como concebe determinados valores sociais. Desta maneira, ao utilizarmos o termo ‘missão’ nos referimos não apenas ao documento no qual constam os objetivos da instituição (a missão representada em papel, materializada em seus objetivos, estatutos). Sobretudo, nos referimos às ações das ONGs

---

---

voltadas para o bem público, assim como à forma de atuação na realização das ações, ou seja, os documentos das missões das ONGs são um guia, um apoio para a entendermos como se dá a construção de valores na instituição. Logo, a elaboração da missão de uma ONG é regada por elementos que transpassam à simples idéia de missão como um reflexo de valores não definidos, atuando estes como mecanismos que se debatem com as relações internas e externas do grupo que a planeja e a executa de uma forma complexa e situada em um dado contexto.

De acordo com Fernando Tenório et. al, a missão “é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços” (Tenório et.al., 2001, 30). Todavia, nesse tipo de discurso fica também notória a preocupação com o planejamento estratégico para o funcionamento das ONGs, o que em outras palavras significa que “a definição da missão é o principal aspecto do planejamento estratégico, pois significa tomar hoje uma decisão que repercutirá no futuro da organização” (*Ibid*, 30). Destarte, as missões podem ser reelaboradas de acordo com a necessidade e o contexto em que se encontram, pois seria uma utopia alegar que todos os problemas sociais estariam resolvidos caso as missões das ONGs de hoje fossem contempladas. Afinal, as ONGs atualmente têm se extinto mais por problemas de gestão, como a falta de recursos financeiros, do que pela proeza de terem atingido seus objetivos, algo levado em consideração nas reflexões de algumas ONGs quando elaboram suas missões atualmente, ou seja, a missão tende a ser remodelada de acordo com o fluxo histórico, que também é suscetível a alterações de ordem econômica, assim como ajustada a necessidades particulares de cada instituição.

---

---

A partir disso, cabe diferenciarmos a missão dos objetivos das ONGs. Apesar de serem conceitos que se misturam, pois estão altamente imbricados na medida em que se completam, os objetivos 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: junho de 2008).

Todavia, 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*).

O exemplo mencionado, da ONG ‘Gestos’, visa distinguir as missões das ONGs de seus objetivos para que possamos melhor visualizar como ocorrem tais percepções na

---

---

realidade. Podemos entender que tal distinção envolve dois tipos de racionalidade: a substantiva e a instrumental.

O conceito de racionalidade instrumental, que envolve os objetivos das ONGs, na literatura sociológica foi tratado por autores como Jürgen Habermas, que realizou uma releitura do conceito weberiano de racionalidade e buscou uma revisão do que já se discutia na Escola de Frankfurt. Este Instituto de Pesquisa Social, criado em 1923, tinha por objetivo difundir um ‘marxismo não-ortodoxo’, se destacando com estudos sobre os fenômenos sociais. Sob forte influência de Theodor Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Walter Benjamin e Erich Fromm, a Escola de Frankfurt encabeçou a produção da Teoria Crítica e buscou entender o sentido da razão humana na era moderna. Sobre Teoria Crítica:

“Em primeiro lugar comporta-se criticamente em relação à realidade social, implica um modo de desconsiderar os fatos não como meros dados, mas como produtos históricos que podem ser alterados. Ou seja, a realidade social em que seu todo e o conhecimento produzido pela sociedade são vistos em seu devir histórico, e dessa maneira são pensados conforme o interesse pelo futuro. Em segundo lugar, o teórico crítico pretende suprimir a separação entre ser e dever ser, entre teoria e práxis. E é também por objetividade que se realiza essa supressão. Pois se a sociedade capitalista é um produto histórico, também fazem parte de sua realidade fatores que levam a sua transformação, fatores que podem ser tanto emancipatórios como também retrógrados, assim como os mecanismos de conservação das formas sociais. É necessário, segundo Horkheimer, direcionar o interesse para a descoberta das tendências emancipadoras sem perder de vista as contratendências” (Revista Mente, Cérebro e Filosofia, n. 7, s.d)

Nessa perspectiva, 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, de cunho positivista e 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, 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 recuperação desta razão contemporânea, na busca de uma racionalidade autocrítica e não repressora. 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.

A partir da literatura da Teoria Administrativa, 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, 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, 66). Maurício Serva, baseado nas

---

---

obras de Habermas e Guerreiro Ramos, sintetiza que a ação racional instrumental é “a ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas, técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (Serva, 1996, 342). Assim, para o autor a ação racional instrumental tem por características o cálculo, os fins, a maximização de recursos, o desempenho, a utilidade, a rentabilidade, a estratégia interpessoal, o êxito e os resultados.

Também na tentativa de compreender o fenômeno da razão, Habermas realizou estudos acerca deste nas sociedades modernas. O autor, como mencionado acima, foi ligado à perspectiva da Teoria Crítica, mas se diferenciou dos demais teóricos dessa corrente por, principalmente, buscar superar o que entendia como contemplação de feição pessimista e negativa da Escola de Frankfurt em relação a um projeto moderno. Sua obra “Teoria da Ação Comunicativa” (1987) objetivava uma construção teórica a remodelar a Teoria Crítica da sociedade. (Fraga, 2000, 25). Vale salientar que Adorno e Horkheimer viveram marcados pelos estragos causados na Segunda Guerra Mundial e acreditavam que havia uma forte relação entre conhecimento racional e dominação. É a partir dessa conjuntura que “Habermas enxerga a modernidade ocidental através da racionalização cultural e societária e as conseqüências do processo de racionalização sobre os diversos atores sociais” (Araújo, 2001). Logo, o autor considera no conjunto de sua obra dois tipos de racionalização: a instrumental e a substantiva, sendo a instrumental um processo centrado na lógica estratégica, focado no sistema de Mercado e Estado. Por sua vez, a racionalidade substantiva habermasiana se localiza no ‘mundo da vida’, em uma ação comunicativa, que confere solidariedade e identidade aos atores. No ‘mundo da vida’ há uma rede de significações que formam visões de mundo, isto é, existe uma esfera

---

---

simbólica. Nessa perspectiva, Habermas se contrapõe à mercantilização e burocratização do ‘mundo da vida’ ao mesmo tempo em que admite que existem pontos de encontro entre o sistema (reprodução material) e esse ‘mundo da vida’ (reprodução simbólica). Em síntese, Habermas vai além do conceito de racionalidade instrumental, 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>16</sup>.

Embora não primemos nesse trabalho por uma releitura da obra habermasiana em seu todo, por este não ser o foco de nossa investigação e por já existirem diversas obras debruçadas sobre o pensamento do autor<sup>17</sup>, 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 alemão não é, meramente, uma categoria sintática ou semântica, mas sim uma forma de expressão e entendimento. (Fraga, 2000, 25). As ações destinadas aos fins (teleológicas) ocorrem na realidade, porém, em uma conjuntura social preordenada, em redes de relação e interação sociais.

Max Weber, que em “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” (2002 [1904-1905]) tece acerca da definição de racionalização no Ocidente, em “Economia e

---

<sup>16</sup> Vale salientar que Adorno e Horkheimer também não estavam criticando 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.

<sup>17</sup> Ver obras de autores como Martin Jay (1973), Thomas McCarthy (1978), David Ingram (1993), José Maurício Domingues (2001), Anthony Giddens (1999), dentre outros.

---

---

Sociedade”<sup>18</sup> (1977 [1922]) estabelece tipos de ação social: ação racional conforme fins determinados e ação racional conforme valores; ação afetiva e ação tradicional. A partir daí, Habermas argumenta que a ação social weberiana, apesar de considerar a ação do sujeito, permanece na esfera da intenção desse sujeito e não no significado, compreensão, que existe em torno da ação, estando o sujeito isolado em seu ato. Da mesma forma, Habermas alega que o conceito de ação social weberiano está mais preocupado em estabelecer graus de racionalização na ação social em vez de elaborar uma teoria da ação mais abrangente. (*Ibid*, 27).

Guerreiro Ramos (1989), por sua vez, apetece críticas acerca da ação social weberiana ao entender que Weber não se debruçou sobre os fatores éticos e morais contidos nas ações:

“O julgamento que Max Weber fez do capitalismo e da moderna sociedade de massa foi essencialmente crítico, apesar de parecer laudatório. Chocava-se ante a maneira pela qual tal sociedade fazia a reavaliação do significado tradicional da racionalidade, processo que intimamente lamentava, embora tenha deixado de diretamente confrontá-lo (...) a distinção que fez, entre Zweckrationalität e Wertrationalität - e que, é verdade, algumas vezes minimiza – constitui, possivelmente uma manifestação do conflito moral em que se sentia com as tendências dominantes da moderna sociedade de massa (...) ele salientou que a racionalidade formal e instrumental (Zweckrationalität) é determinada por uma expectativa de resultados, ou ‘fins calculados’ (...) a racionalidade substantiva, ou de valor (Wertrationalität), é determinada ‘independentemente de suas expectativas de sucesso’ e não caracteriza nenhuma intenção humana interessada na ‘consecução’ de um resultado ulterior a ela (...) na verdade, ele foi incapaz de resolver essa tensão empreendendo uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva. De fato a Wertrationalität é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra; não desempenha papel sistemático em seus estudos. Se o fizesse, a pesquisa de Weber teria tomado um rumo completamente diferente. Escolheu ele a resignação (isto é, a neutralidade em face dos valores, não a confrontação) como posição metodológica, em seus estudo da vida social” (Fraga *apud* Ramos, 1989, 06).

---

<sup>18</sup> Publicado por Marianne Weber, esposa do autor, após sua morte.

---

---

Habermas lamenta que a análise mais ampla de ação social tenha ficado como uma espécie de plano de fundo na obra de Weber, assim, faz uso da perspectiva da filosofia da linguagem, acreditando ser a relação sujeito-objeto permeada por elementos como a interação com o meio e com a cultura, por exemplo, de forma a valorizar a relação intersubjetiva que existe no sujeito ao lidar com o objeto (Fraga, 2000, 28). Logo, Habermas (1987) estabelece quatro categorias de ação - 1) ação teleológica; 2) ação normativa; 3) ação dramatúrgica ou expressiva e 4) ação comunicativa – e três tipos de ação derivadas destas categorias: 1) ação instrumental; 2) ação estratégica e 3) ação comunicativa. Nesta construção, o filósofo e sociólogo alemão enfatiza 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, diferentemente da ação comunicativa, na qual os atores dependem uns dos outros para que haja um reconhecimento intersubjetivo sobre o que se pretende com a ação.

É, portanto, preocupado com o modo como vem sendo subordinado o significado em detrimento da ação instrumental, num universo contemporâneo no qual a comunicação se transforma, que Habermas abre espaço para a reflexão desta conjuntura, partindo da razão reflexiva de Kant (focada no sujeito) para elaborar 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.

Guerreiro Ramos (1989) analisa a racionalidade a partir do conceito weberiano de racionalidade substantiva ou de valor (*Wertrationalität* - valor) e de racionalidade formal ou funcional (*Zweckrationalität* – fim/intensão). Todavia, é no primeiro tipo de racionalidade em que o autor se detém, acreditando que esta é uma característica ‘natural’ do ser humano, que está na psique humana. Assim, Guerreiro Ramos considera que a racionalidade substantiva é capaz de levar o indivíduo aos desenvolvimentos social e organizacional. Para o autor, a racionalidade substantiva foi subordinada em detrimento da razão instrumental (utilitária e pragmática) na sociedade moderna, o que ocasionou, segundo ele, grande perda na medida em que é a racionalidade substantiva que faz com que o indivíduo se guie por suas bases éticas, na busca pelo equilíbrio entre satisfação pessoal e social, provendo, desta maneira, sua emancipação. (*Ibid*, 29).

De acordo com Maurício Serva (1996), a racionalidade substantiva é pautada - no ambiente organizacional - pela auto-realização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia, podendo ser definida da seguinte maneira:

“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, 31).

Na perspectiva de Guerreiro Ramos, a predominância da ação racional substantiva numa organização que possua alto grau de autonomia e auto-realização favorece a

---

---

harmonia e dinamismo internos que proporcionam agilidade, flexibilidade e criatividade à organização. (*Op. Cit*, 32).

Guerreiro Ramos não chegou a ter acesso à principal obra de Habermas sobre a Ação Comunicativa, que fora lançada pouco tempo antes da data de falecimento do sociólogo brasileiro. Entrementes, Habermas exerceu influência sobre Guerreiro Ramos com suas obras anteriores, que já esboçavam a importância prestada à ação comunicativa bem como à racionalidade substantiva, a exemplo de textos como “Toward a rational society” (1970); “Knowledge and human interests” (1971) e “Toward a theory of communicative competence” (1970). Observamos, portanto, que tanto Habermas como Guerreiro Ramos partem do mesmo ponto em suas construções: a busca de emancipação humana numa sociedade pós-industrial, ou seja, com intensa ênfase no sujeito. Todavia, enquanto para Guerreiro Ramos a razão é inerente ao ser humano, para Habermas ela reside na ação comunicativa / substantiva, que fornece responsabilidade e autonomia para que as *pretensões de validade* desse sujeito sejam postas diante da comunidade.

As organizações substantivas para Guerreiro Ramos (1989) são complexos formados por uma base de isonomia, como previa a noção aristotélica de *polis*. Tal princípio de isonomia residiria nas comunidades e, apesar da isonomia ser de difícil localização na realidade, poderia ser representada por alguns modelos organizacionais a exemplo de associações de minorias sociais ou associações de estudantes nos Estados Unidos, local de pesquisa de Guerreiro Ramos. Nos meios onde a isonomia se apresenta, de acordo com Ramos, há a predominância da racionalidade substantiva, que permite, como denota Serva (1993), o desenvolvimento de organizações substantivas.

---

---

Neste contexto as organizações substantivas, segundo Fraga, são aquelas nas quais os indivíduos se reúnem de livre e espontânea vontade para desempenharem atividades geralmente sem fins-lucrativos e com preocupações que cercam o universo da prestação social à comunidade, a exemplo de associações e fundações de caráter filantrópico, como a assistência a comunidades menos favorecidas, à guisa de exemplo (Fraga, 2000, 40). Assim, as organizações substantivas seriam, predominantemente, oriundas do Terceiro Setor:

“Fernando Tenório (1998) descreve as organizações do Terceiro Setor de modo muito semelhante às organizações substantivas: são entidades estruturadas em torno de uma efetiva coordenação entre meios e fins, onde o bem comum é o propósito principal, e o modo de se buscar alcançar os objetivos é estabelecido por relações intersubjetivas em que o ser humano é o elemento fundamental e central. Percebe-se, portanto, que o conceito de organizações do terceiro setor apresentado por Fernando Tenório (1998) guarda uma estreita relação com a noção e *organizações substantivas* de Maurício Serva (1993)”. (*Ibid*, 40-41).

Partindo desse pressuposto, Fernando Tenório et al. (2001) disserta que há o risco de as entidades do Terceiro Setor se ‘contaminarem’ com a racionalidade de tipo instrumental em detrimento da razão maior que deveria conduzi-las, isto é, a razão substantiva. Concomitantemente, Tenório não se coloca contra o tipo de racionalidade instrumental típica do Mercado e do Estado dentro do Terceiro Setor, apenas salienta a necessidade de se buscar, ainda que numa lógica gerencial de Primeiro ou Segundo setores (da racionalidade instrumental), a auto-realização do ser humano na sociedade. (*Ibid*).

Sem ponderarmos no âmbito da administração sobre a diferença de eficácia e eficiência entre as organizações substantivas e as organizações produtivas, sendo estas últimas compostas por grupos que produzem ou prestam serviços a um público potencial

---

---

com a finalidade de um retorno financeiro amparado legalmente (Serva, 1996), entendemos que a complexidade dos universos dos dois tipos de racionalidade apresentados é maior do que em geral se supõe, haja vista que as diferenças entre eles não são nitidamente delineadas na realidade.

Ao versarmos sobre as missões das ONGs, como mencionado inicialmente, nos deparamos com “dois tipos de missão”: 1) com a missão em seu sentido humanitário e 2) com a missão representada pelos objetivos da instituição, orientada pela profissionalização. Desta maneira, percebemos que é possível manter a missão em sua forma de racionalidade substantiva, porém, diante da exigência de profissionalização atual que se configura 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, 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.

A aparente divisão entre esses dois tipos de racionalidade, quando versamos sobre as missões das ONGs, nos permite compreender como se estabelecem as relações nessas entidades, sobretudo, no que diz respeito à base de construção identitária de uma organização. Não objetivamos nessa pesquisa 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>19</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 organização, podendo essas coexistir. Desta forma, o que observamos é que embora seja pertinente ao pesquisador 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, como já mencionado. 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 algumas situações, amplas o bastante para não identificarmos exatamente os limites da Missão ou com que tipo de problema exato trata aquela organização. 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

---

<sup>19</sup> Como versa Fraga, com sua percepção a partir 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, 32).

---

---

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 - e formando um complexo do que seja a Missão, nos guiando não apenas pelos estatutos, mas também pela dinâmica interna que ocorre nas organizações, em como os agentes atuantes nas ONGs enxergam a Missão.

Sobre isso, John Bryson em “Strategic Planning for public and nonprofit organizations” (1995), tece acerca da importância de se formalizar a missão das ONGs em seus estatutos para que a instituição deixe claro o que pretende. Todavia, Bryson também observa que para além da necessidade de se formalizar a Missão em uma documentação específica, existem normas informais que permeiam o dia-a-dia das instituições e que estas não deixam de ser atreladas à filosofia das organizações, estando enlaçadas às percepções culturais que permeiam as entidades. Desta maneira, o autor julga necessário que se deixe claro para os atuantes das ONGs quais são esses princípios, que se renove tais formas de conceber o ambiente de trabalho e que se discutam sobre o porquê do tipo de trabalho que exercem por meio de discussões periódicas internas que, por suas vezes, não deixam de ser uma maneira de manter aceso o debate sobre a Missão das entidades. Reciclar as informações sobre a Missão de uma forma geral é um meio não apenas de nortear os trabalhos dentro das organizações, mas é também a partir do reconhecimento e valorização da Missão entre os agentes atuantes do Terceiro Setor que a Missão poderá ser compreendida e levada ao restante da população. Bryson, assim como Tenório et. al.(2001), argumenta como a Missão de uma instituição, quando compartilhada pelos componentes da ONG e atualizada, pode se tornar um instrumento de crescimento para a entidade.

---

---

Nesse sentido, Bryson discorre como a Missão de uma organização deve ser constantemente reavaliada pelo grupo, ou seja, o autor acredita que a Missão pode e deve sofrer alterações ao longo da história da instituição, uma vez que quando um grupo revê sua Missão ele ao mesmo tempo se permite reavaliar o que se tem feito na ONG e possibilita à Missão cumprir seu papel de clarear o propósito da organização, isto é, o porquê dela realizar os trabalhos que realiza e da forma como realiza: “Mission provides that sense of purpose” (Bryson, 1995, 67). Logo, para o autor, a remodelação da Missão ao longo do tempo projeta a entidade ao seu contexto.

Ao mesmo tempo em que a Missão de uma ONG explicita os propósitos da organização, bem como sua filosofia e valores, para Bryson ela é também capaz de gerar entusiasmo entre os integrantes da organização quando construída e posta em prática em conjunto. Resumidamente, na perspectiva do autor, os benefícios da Missão são: deixar os integrantes das instituições mais próximos, fomentar o hábito das discussões, criar agendas que promovam a participação, centralizar as principais funções da instituição, clarear os propósitos da ONG e, ainda, quando o propósito da organização é bem colocado ele é capaz de melhor conduzir alguns conflitos internos, pois se tem um ponto de referência a seguir, da mesma forma que os valores e a filosofia da entidade (que muitas vezes não costumam ser discutidos diretamente) podem ser debatidos na construção e reconstrução da Missão.

Em “Gestão de ONGs: principais funções gerenciais” (2001), Fernando Tenório et. al. propõe que a definição da Missão de uma organização deve ser submetida às seguintes inquietações: qual o propósito da organização; 2) o que a organização deveria ser e 3) o que será a organização no futuro. Para o autor, o grupo, em seu conjunto, deve redigir a

---

---

Missão “de forma sucinta, comunicável, indicando a razão de ser da ONG, visando singularizá-la e aproximá-la de seu público” (Tenório et al, 2001, 31). Nesta, deverá conter, em síntese, a finalidade da organização, o campo de atuação da entidade, bem como sua abrangência.

Fernando Tenório et al. (2001) observa o fenômeno da Missão também com um alto grau de imbricação entre a missão (valores) e os objetivos da instituição a partir de uma óptica ponderada pelos fatores de eficácia e eficiência em uma instituição. Apesar de o autor ressaltar que muitas vezes as entidades não possuem uma Missão clara, “de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos e metas e avaliar seus resultados” (*Ibid*, 12), ele acredita que a junção de eficácia com eficiência facilita para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados com a menor utilização de recursos. Assim, quando existe eficácia sem eficiência, por exemplo, os objetivos são alcançados, porém, com um alto custo, ou, se há apenas eficiência, mas sem eficácia, os custos são utilizados sem que os objetivos sejam alcançados. Essa leitura, sob uma perspectiva da razão instrumental, leva em consideração que os graus de eficiência e eficácia são relativos, haja vista que nem todas as ONGs possuem os mesmo objetivos e modelos de gestão. São por essas questões que observamos as Missões das ONGs atreladas ao fenômeno da profissionalização, pois é na Missão, em seu nível estratégico, que são estabelecidos os objetivos das organizações, entretanto, a forma de como operacionalizar tais objetivos varia de acordo com o grau de profissionalização das entidades, dos recursos de que estas dispõem, como profissionais que elaboram os projetos para a instituição, à guisa de exemplo.

Por fim, sob uma óptica panorâmica, observamos que a missão e os objetivos gerais de uma ONG fazem referência a uma série de ações sociais, desde a promoção de

---

---

ética, paz, cidadania, democracia, direitos humanos, geração de trabalho, melhoria de vida das pessoas portadoras de algum tipo de deficiência, passando pelos objetivos de combater as discriminações raciais, sociais, sexuais etc. Em algumas Missões, a entidade expõe seus objetivos acerca da forma de como colocar essas metas citadas em prática, ao mencionar que é, também, um objetivo da ONG realizar parcerias com demais organizações ou mesmo divulgar projetos e atividades das quais a ONG participa. Podemos visualizar, então, a junção dos valores morais de uma ONG em relação a sua missão central (como o de benfeitoria à humanidade) com os valores morais de atuação administrativa para que se alcancem tais objetivos. É essa síntese, portanto, que denominamos Missão, ou seja, um aparato que abriga os valores morais que um grupo defende e que age a partir deles. Logo, em nossa pesquisa de campo nas instituições selecionadas, observamos como Missão todas essas instâncias e como os grupos enxergavam a Missão no processo de construção da organização. Apesar de ser mais factível a observação sobre os objetivos das entidades, visamos compreender as duas esferas, os dois tipos de racionalidade presentes, isto é, o panorama mais amplo das instituições e suas aspirações mais elevadas, bem como suas ações práticas.

---

---

### Cap. 03. O Fenômeno da Profissionalização

Na tentativa de compreender as relações entre os fenômenos da Missão e da profissionalização, buscamos estabelecer o que entendemos enquanto ONG para, a partir de então, focalizarmos as congruências entre os dois fenômenos. Se vimos que a Missão é um complexo de discussões e definições, de forma semelhante entendemos o processo de profissionalização nessas entidades. Não objetivamos tecer sobre a profissionalização nas ONGs de forma apartada da Missão, mas sim como uma continuação da idéia central que as ligam em determinamos pontos das práticas de funcionamentos dessas instituições.

Na medida em que pensamos em profissionalização, na literatura sociológica, alguns aspectos sobre a forma de trabalho dessas ONGs nos cercam em um plano macro de análise. Antes de problematizarmos a profissionalização no Terceiro Setor, especificamente, convém observarmos que as próprias discussões sobre a profissionalização em si, e dada em diversas esferas de planejamento, não são recentes porque os estudos sobre trabalho antecedem as investigações acerca do mundo das ONGs, ao mesmo tempo em que ainda são temas de discussões recentes, pois o trabalho é uma constante na temática sociológica, em suas diferentes perspectivas e facetas<sup>20</sup>.

O mundo do trabalho sempre se transformou e se remodelou a diversos contextos sociais. Entretanto, notamos que algumas transformações significativas fazem-se notar nas últimas três décadas, o que o levou a um debate sobre sua centralidade contemporaneamente. Como versa José Henrique Organista (2006), se a Revolução Industrial foi um exemplo que suscitou diversas pesquisas sobre as mudanças produtivas e

---

<sup>20</sup> Trabalho relacionado à reprodução da existência e profissionalização às noções de expertise, monopólio de conhecimento e capacidade de densidade técnica.

---

---

as novas formas de relações sociais, as atuais mudanças dos diversos setores de produção também prevêm reconsiderações dos paradigmas teóricos e metodológicos (Organista, 2006, 09). O fio condutor que nos liga a tais preocupações reside na integração do trabalho ser entendida aqui como um fator de coesão social, que gera diferenciações entre termos como emprego e trabalho, sendo o primeiro um constructo histórico e o segundo uma condição basicamente humana (*Ibid*, 10). Tal distinção, por ora, se faz necessária porque a própria categoria de empregos se modifica com diferentes fluxos econômicos, atualmente, e com o aumento de serviços informais. Não poderíamos dizer, a partir de determinadas pesquisas, que há uma redução do trabalho na sociedade, mas sim, uma redução de empregos formais, a guisa de exemplo, em certas sociedades e contextos.

Debates na literatura sobre a centralidade do trabalho (Gorz, Kurz, Offe, Antunes) nos levam a entender, por um lado, que tal centralidade está se esgotando com as novas relações de produção, pois há uma perda da visão do trabalho como fundador de identidades coletivas, gerador de modos de agir, de pensar e de ser (conduta moral). Apesar das mudanças em curso, o trabalho continua sendo a categoria fundamental para compreendermos a sociedade contemporânea (*Ibid*, 12). Encontramos no pensamento de Lukács, por exemplo, que o trabalho funda o mundo dos homens, na tentativa da construção de uma ontologia do ser social, mas que este homem não é redutível ao seu trabalho. Em paralelo, encontramos a obra habermasiana que busca formar uma “nova teoria emancipatória” (*Ibid*) a partir da reeleitura de Weber e Marx, ou seja, se para Habermas esses clássicos se voltaram a uma razão instrumental, ele precisaria, por sua vez, compreender tal processo emancipatório para além do trabalho.

---

---

Lukács, como observa Organista, lida com a problemática do trabalho de forma distinta de seus antecessores ao estabelecer diferenças entre o ser social e a natureza. Com essa metodologia, Lukács acredita que o mundo da natureza tem uma causalidade dada, diferentemente do mundo social que se funda em atos teologicamente postos. Entrementes, o ser social só se distingue ontologicamente da natureza quando consegue estabelecer nexos com esta última. (*Ibid*, 13). Logo, para o autor, o trabalho é a categoria capaz de estabelecer tais nexos para que o homem realize o salto da causalidade dada para a causalidade posta. “No constructo ontológico lukacsiano, a categoria trabalho é aquela que funda o mundo dos homens; em outras palavras, é o trabalho que permite o salto ontológico que possibilita a existência social” (*Ibid*, 14). Todavia, mesmo Lukács admitindo que o trabalho permite a existência social, ele não limita a existência social ao trabalho, pensamento no qual reside um dos principais focos da localização do trabalho no mundo social.

Habermas, por sua vez, se apóia na obra de Lukács e reproduz, de acordo com Lessa (2002), a sociabilidade contemporânea a partir de uma concepção articulada. Entretanto, “ao elaborar a *Teoria do Agir Comunicativo*, Habermas se converteu no autêntico filósofo da burguesia (...) forneceu as bases para uma concepção de mundo em tudo compatível com o mercado e com as relações político-democráticas do capitalismo desenvolvido” (Lessa, 2002, 205). Tratar do trabalho sob uma perspectiva holística é tratar das forças produtivas do sistema capitalista e, por isso, autores como Gorz, Kurz, Offe e Antunes elaboram discussões em altos níveis de generalizações (*Op. cit*, 16). Nesse sentido, nos deparamos com um impasse metodológico: como lidar com a perspectiva macro do trabalho em um âmbito restrito de profissionalização relativamente recente no

---

---

Terceiro Setor? Observamos, ora sob influência da obra de Ricardo Antunes (1999) que visualiza uma fragmentação e precarização no mundo do trabalho, as mudanças na divisão social do trabalho como um todo e, deste todo, nos deparamos com as manifestações de ordem micro sobre como tem se dado as relações de trabalho e a construção de profissionalização no interior de ONGs. Logo, ao tecermos acerca do processo de profissionalização nas ONGs, em duas entidades, especificamente em nosso estudo de caso, convém explicitarmos o que entendemos sobre este processo.

A profissionalização é o aspecto propriamente técnico e especializado de como planejar, administrar e executar as atividades de uma ONG, isto é, diz respeito à especialização, ao planejamento, à forma de trabalho de uma organização baseada em técnicas de administração, às habilidades - de uma forma geral e, sobretudo, ao monopólio dessas habilidades. Se fôssemos analisar o processo de profissionalização no Brasil, veríamos claramente que na década de 1990 ocorre um fluxo intenso de profissionalização no Terceiro Setor. Essa demanda vem com o interesse de especialização e com a visão de melhorar os vínculos de informação para que as ONGs tivessem mais oportunidades de financiamento. Tal necessidade de profissionalização também pressupõe, segundo Fábio Ribas, em entrevista à revista *Psicologia Argumento* (2005), uma autocrítica dos aspectos restritivos de uma cultura assistencialista (nesse 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<sup>21</sup>). 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,

---

<sup>21</sup> Ver ALAYÓN, Norberto. (2008). *Asistencia y asistencialismo: ¿pobres controlados o erradicación de la pobreza?*. 4.ed. Buenos Aires: Lumen.

---

---

dentre outras benfeitorias, estimulando, segundo Ribas, a articulação entre carisma e técnicas de funcionamento e gestão<sup>22</sup>.

As ONGs estão, cada vez mais, se munindo de profissionais qualificados em diversas áreas do conhecimento, como nos setores da educação e da saúde. Podemos considerar, inclusive, que muitas dessas instituições são pensadas e fundadas por profissionais especializados. Eis então quando nos deparamos com o movimento de profissionalização para além do Estado e do Mercado<sup>23</sup>. 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 deste amplo quadro e da necessidade em conceituarmos profissionalização, utilizamos como um de nossos recortes teóricos a perspectiva de Eliot Freidson, apoiado na sociologia das profissões. Segundo o autor, “o que distingue as ocupações umas das outras é o conhecimento e competência especializados necessários para a realização de tarefas diferentes numa divisão do trabalho” (Freidson, 1998, p. 40). Dessa maneira, fica patente que a problemática das profissões envolve noções para além das diferenças entre classes sociais, embora existam pontos em comum em meio à complexidade de ambas, isto é, nem a teoria organizacional, nem a teoria de classes apenas, podem dar conta das ocupações (*Ibid*, p. 40). Sendo assim, utilizamos a definição de profissionalização de Freidson como ponto de partida:

---

<sup>22</sup> Disponível em: [www.pucpr.br/psicologiaargumento](http://www.pucpr.br/psicologiaargumento)

<sup>23</sup> Existe também um fenômeno conhecido como “expertise”, no qual profissionais especializados em alguma área prestam serviços específicos às ONGs.

---

---

“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*, 144).

A concepção de profissionalização utilizada, não apenas por Eliot Freidson, mas pela literatura da sociologia das profissões de uma forma geral, a coloca como altamente ligada à especialização e preenchida por indivíduos que tiveram uma educação de nível superior, como engenheiros, arquitetos, advogados, médicos etc<sup>24</sup>. A profissionalização, até este ponto, não se debruça nas ocupações de pedreiros, empregadas domésticas ou costureiras, que na maioria das vezes dispensa a exigência do curso superior. Desta maneira, apesar de utilizarmos, sobretudo, a sociologia das profissões, estamos lidando com o termo “alongado”, estendido também às ocupações de uma forma global, uma vez que no campo pesquisado encontramos agentes das ONGs com formações superiores ou não, ativos no universo de reivindicações de suas categorias e não ativos, agentes que desenvolvem ocupações polivalentes etc. Logo, se as profissões são tratadas enquanto ocupações reconhecidas oficialmente, a trataremos enquanto tal, entretanto, sem desconsiderar o trabalho não reconhecido oficialmente, mesmo porque, de acordo com Levine (1986), muitas profissões surgiram em ambientes informais para, depois, serem formalizadas, permitindo o monopólio das atividades para os habilitados.

---

<sup>24</sup> Essa discussão se torna ainda mais ativa na literatura da sociologia das profissões na medida em que um profissional pode se mobilizar junto a sua categoria na busca de interesses comuns, assim, se faz necessário o reconhecimento da profissão enquanto tal primeiramente.

---

---

A profissionalização é um tipo específico de trabalho especializado<sup>25</sup> (Freidson, 1995, p. 142). Contudo, desse pressuposto surgem questões levantadas por Freidson como: que tipo de trabalho? E onde está situado o profissionalismo no universo do trabalho? Além da especialização mecânica, “um número relativamente pequeno de ações simples e repetidas” (*Ibid*, p. 143) existe a especialização criteriosa que é um dos principais alvos de nossa investigação, sendo este tipo de especialização capaz de moldar o conhecimento a determinadas circunstâncias, entretanto, para além da distinção entre trabalho manual e trabalho mental. Nesse sentido, a profissionalização, como posta na literatura da sociologia das profissões, se diferencia do trabalho dos ofícios por ter uma “especialização criteriosa teoricamente fundamentada”. (*Ibid*).

De acordo com Eliot Freidson (1998), os estudos sobre profissões ganham destaque a partir da segunda metade do século XX, ou seja, são relativamente recentes. O conceito de profissão não teve uma elaboração sistemática até a expansão da sociologia acadêmica nos EUA – depois da II Guerra Mundial, sendo Parsons o primeiro sociólogo a abordar as profissões em termos teóricos. (Freidson, 1998, p. 34). Todavia, relevantes transformações ocorreram ao longo da década de 1980 nesses estudos, muitos destes incentivados por Magali Larson, que criticava autores anglo-americanos e que passou a analisar não somente as profissões consideradas clássicas como as de médicos e advogados, mas sim as profissões de uma forma geral. Segundo Freidson, o recente aumento de interesse dos sociólogos pelo fenômeno da profissionalização pode ser explicado também pelo fato de os profissionais estarem sendo muito numerosos e

---

<sup>25</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.

---

---

importantes em países industriais avançados, porém, um quadro de referência teórica mais amplo ainda se faz necessário na área (Freidson, 1995, p. 142).

A partir de uma perspectiva que se utiliza do termo ‘profissão’ para além da exigência de curso superior, incluindo ofícios e ocupações, mas ainda os ligando à noção de profissão de uma forma geral de acordo com os conceitos básicos da sociologia das profissões, encontramos na obra de Claude Dubar (1997, p. 124) que as diferenças centrais entre profissões e ofícios residem em dicotomias como “cabeça x mãos” ou “intelectuais x manuais”. Os ofícios seriam formas mecânicas “onde as mãos trabalham mais do que a cabeça” (*Ibid*, p. 124). Logo, parafraseando Sewell (Dubar *apud* Sewell, 1997, p. 124), “dizer-se do ofício de um artesão que era a sua profissão denotava um compromisso ou um juramento público solene”.

Nessa preocupação da sociologia com as ocupações, encontramos a contribuição desde autores como Le Play, com os seis tomos de “Les ouvriers européens” (1855), no qual analisa quarenta e cinco tipos de situações operárias (*Ibid*), passando por Durkheim e Weber, este último considerando a profissionalização como um dos processos essenciais da modernização e introduzindo ao debate os conceitos de poder e monopólio. Se para Durkheim as profissões soam como uma espécie de solução para a crise moral, Parsons se debruça na centralidade dos grupos profissionais contemporâneos, sendo esta “resultado de sua qualificação e de outros atributos como neutralidade afetiva e orientação para a comunidade, para o chamado ‘ideal de serviço’”. (Barbosa, 1993, p. 29).

Não apenas Parsons, mas também Merton e demais colaboradores, tentaram reunir dentro da perspectiva funcionalista as características das profissões. Para Parsons, “as profissões são sistemas de solidariedade cuja identidade se baseia na competência técnica

---

---

de seus membros, adquiridas nas instituições educacionais e científicas” (Barbosa *apud* Paixão, A.L., 1988, p. 04). O sociólogo norte-americano enxergava nas profissões (em suas funções) indivíduos com domínios sobre a racionalidade cognitiva, portadores de treinamento técnico-formal com habilidades especiais, bem como visualizava o controle da profissão sobre o uso de tais qualificações (Barbosa, 1993, p. 32) a partir da detenção do conhecimento que não chegava aos olhos do senso-comum. O autor, em seu papel funcionalista, enxergava as funções das profissões na sociedade como um todo, a exemplo das funções do médico e do paciente e via as profissões como veículos que controlavam o funcionamento do sistema social, sendo essas definidoras das hierarquias de grupos sociais.

Em verdade, a dimensão da profissionalização enquanto forma de ordenação e hierarquizadora (hierarquia dentro das profissões e entre as diferentes profissões) intervém no cumprimento da Missão das ONGs<sup>26</sup> justamente por uma lógica competitiva que pode estar para além das mazelas do sistema profissional<sup>27</sup>. Sendo assim, todo o dito se liga a uma das principais preocupações de Weber e de seus discípulos: o poder. Sob tal abordagem (e uma das mais utilizadas na literatura), Barbosa conceitua profissionalização:

“(…) o processo pelo qual certas áreas de competência, delimitadas pela divisão do trabalho, são monopolizadas por determinadas categorias de trabalhadores. A luta pelo monopólio, pela constituição de um mercado razoavelmente fechado e protegido, é a marca distintiva das profissões enquanto grupos sociais” (*Ibid*, p. 37-38).

---

<sup>26</sup> Vale notar que dentro desse cenário consideramos o surgimento de novos modelos de voluntariado, a exemplo de voluntários que se dedicam a uma entidade apenas como um meio de obter um currículo profissional mais valorizado ou como uma etapa de formação profissional.

<sup>27</sup> Ver “A competição como fenômeno cultural” e “A natureza da ambição econômica e seu significado para a educação social do homem”. In: MANNHEIM, Karl. (s.d.). “Sociologia do conhecimento”. vol. II. Porto. Tradução: Maria da Graça Barbedo.

---

---

As construções teóricas de dois grandes intérpretes das profissões atualmente, Magali Larson e Eliot Freidson, gira em torno do controle que as profissões detêm sobre algumas áreas do conhecimento, o que Halliday chama de “mandato de conhecimento” (Freidson, 1995, p. 152). Com o apoio da obra “A Grande Transformação”, de Karl Polanyi, Larson acredita que as profissões promovem uma desigualdade estrutural. Para a autora, o profissionalismo é um projeto coletivo de mobilidade social, erguido sobre um tipo de conhecimento e cujo monopólio possibilita controlar um mercado definido (*Op. cit.*, p. 40). Por outro lado, Freidson trabalha de forma a construir um tipo ideal das profissões que reúne um conjunto constante de características, fundamentando sua teoria tanto na sociologia do trabalho como na sociologia do conhecimento.

No tocante aos estudos sobre a sociologia das profissões no Brasil, temos a contribuição de autores como Oracy Nogueira (1963), José Carlos Durand (1975), Luiz Pereira (1969), Maria da Glória Bonelli (1993), Silvana Donatoni (1993) etc. As duas últimas autoras citadas realizaram um levantamento sobre os estudos produzidos no País intitulado “Os estudos sobre profissões nas ciências sociais brasileiras” (1996). As autoras denotam que Oracy Nogueira, em 1963, foi o primeiro a desenvolver o conceito sociológico de profissão no Brasil, resumindo a história das profissões no Ocidente e sistematizando sua história no País. (Bonelli; Donatoni, 1996, p. 109). Demais estudos foram desenvolvidos posteriormente por José Carlos Durand (1975), utilizando a teoria de campo de Pierre Bourdieu. A partir de então, outras pesquisas foram realizadas no Brasil - a exemplo de “Estudos sobre profissões no Brasil”, de Maria da Glória Bonelli (1999) -, muitas partindo da conceituação mais ampla de profissão para entenderem casos mais particulares, como o estudo de caso sobre os engenheiros, de Maria Lígia de Oliveira

---

---

Barbosa (1993); o estudo sobre identidade profissional e mercado de trabalho dos cientistas sociais, de Maria da Gloria Bonelli (1993) e a pesquisa sobre o magistério na sociedade de classes, de Luiz Pereira, que chegou à conclusão de que a “degradação” do magistério primário era “produto do desenvolvimento urbano-industrial na sociedade de classes brasileira” (*Ibid*, p. 112). Ainda encontramos outros trabalhos sobre a profissão dos engenheiros, como e de Lili Katsuco Kawamura; outra pesquisa de Carlos Durand, sobre a profissão de arquiteto; estudos sobre medicina e sociedade, de Maria Cecília Donnangelo e sobre advogados, de Joaquim Arruda Falcão.

Essas análises, em maioria, lidam com o termo profissão - assim como grande parte da bibliografia anglo-saxã - como uma atividade que requer o título de formação superior para sua atuação. Logo, os indivíduos que desenvolvem atividades sem título superior desempenham ocupações. Tal qualificação para o termo é uma herança deixada pela literatura (baseada nos contextos locais) da Inglaterra e dos Estados Unidos. A distinção entre ocupação e profissão reflete a força com que a especialização e as atividades que exigem educação superior tomaram nestas sociedades, sendo questionada no Brasil sua utilização, que exclui algumas categorias ocupacionais como já denotado. (*Ibid*, p. 111).

A perspectiva da teoria das organizações também 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. De acordo com Hill e Egan (1967), uma das principais críticas de trabalhos administrativos reside no próprio *design* da estrutura organizacional proposta por algumas instituições. Se, por um lado, os desenhos organizacionais tendem a reunir tanto os elementos formais como

---

---

informais das entidades, é mister trabalhar com uma teoria sistemática das mudanças de comportamento nas sociedades, visto que tais comportamentos intervêm no processo de construção das organizações. Logo, é preciso considerar as mudanças organizacionais e as mudanças de trabalho, pois os atuais modelos administrativos possuem formas de gerência cada vez mais complexos. Retomando clássicos como Max Weber, por exemplo, com seus estudos sobre burocracia, observamos como esta última possui um sentido enraizado na racionalização. Weber trata a burocracia como uma forma de se ordenar as relações humanas com as organizações.

Os diferentes desenhos organizacionais – entendidos 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 tais desenhos não estão inseridos numa lógica de profissionalização que viabilize a execução dos projetos da instituição. Esses princípios, como tecem Hill e Egan (1967), dependem de uma série de variáveis que nos ajudam a analisar o grau de profissionalização de uma entidade. Entrementes, essas variáveis são reelaboradas em diferentes sistemas de gestão e contextos. Como versam Hill e Egan: "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, 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.

---

---

A fim de sintetizar o que entendemos como alto ou baixo grau de profissionalização, podemos dizer que uma ONG com alto grau de profissionalização reúne características como: complexa divisão do trabalho, subdivida em diversas áreas de atuação; alto grau de escolaridade de seus dirigentes; alto nível de especialização nas atividades desenvolvidas; uma divisão de tarefas administrativas mais rígida e burocratizada (no termo cunhado por Weber); pirâmide hierárquica consolidada e articulada dentro de um sistema eficaz de comunicação e relação entre os membros de seus diferentes estratos; relações de trabalho não reduzidas apenas a relações primárias de sociabilidade; flexibilidade dentro de uma rede de cooperações; estratégias de planejamento para uma atuação futura da entidade, dinâmica de avaliação do trabalho interno, dentre outras. Logo, uma ONG com baixo grau de profissionalização seria seu inverso. Vale salientar que estas variáveis não são excludentes e nem exaustivas, podendo haver outras que entrem ou saiam da análise para determinadas entidades, mesmo porque, além de diferentes graus de profissionalização, existem diferentes tipos de profissionalização (de acordo com a Missão a que se propõe a instituição e com as sociedades sobre as quais trabalha) uma vez que estas variáveis se constituem apenas como uma referência teórica, em um modelo típico ideal, para localizarmos o grau de profissionalização das ONGs. Entretanto, para evitar que as variáveis citadas se transformem em um problema para as entidades, elas precisam ser associadas a outras como grau de satisfação no trabalho ou compartilhamento da Missão da organização, por exemplo, justamente pela necessidade de coesão social entre os agentes envolvidos na execução das atividades da ONG.

---

---

Para uma estrutura formal de organização, a maneira como é conduzida a hierarquia dentro da entidade se coloca como ponto importante de ressalva. Apesar de comumente presente nas ONGs com diferentes tipos e graus de profissionalização, a hierarquia pode ser exercida como um meio organizacional de divisão de tarefas bem articulado, mas pode se tornar um problema de gerência maior, ou por ser diluída nas relações primárias, gerando a falta de controle no cumprimento das atividades se os membros da instituição não compartilharem dos propósitos da ONG, de sua Missão e mesmo do desenho organizacional proposto ou pode, por outra mão, se tornar um bloqueio para o compartilhamento desses elementos citados se for exercida apenas como tom de força, poder e autoridade pelos superiores, o que acarretará, por sua vez, numa falha do desenho organizacional.

Não somente um modelo hierárquico articulado dentro das preocupações citadas precisa estar contido no arcabouço do desenho organizacional da entidade, mas também uma estrutura de comunicação dinâmica entre os membros da ONG e a preocupação de reordenar tais relações de acordo com o ritmo de crescimento da instituição. Em verdade, os fatores essencialmente humanos que influenciam na administração de uma organização são ponto de destaque em instituições com diferentes graus de profissionalização. Todavia, as maneiras como as entidades conduzem tais influências tendem a ser diferentes. Essas maneiras, se incorporadas às variáveis que nos possibilitam imaginar uma determinada ONG com maior ou menor grau de profissionalização, nos levam a encontrar nas instituições com graus mais elevados que esses fatores de relacionamento entre os membros não podem comprometer a estrutura total da entidade, uma vez que as relações interpessoais não são regidas apenas por relações primárias de sociabilidade,

---

---

como já mencionado. Eis quando as variáveis se interconectam e geram um amplo complexo de análise. A partir desse complexo, verificamos na literatura sobre administração de organizações (Hill e Egan; Chiavenato; Hall et al.), bem como na análise empírica desenvolvida no campo das duas ONGs de nosso estudo de caso, que ONGs com elevados graus de profissionalização não tendem a delegar o planejamento e o futuro da administração da entidade a conseqüências de suas relações primárias. Quando isto ocorre, o sistema administrativo se torna falho, pois na ausência de um dos agentes responsáveis pela estrutura da instituição, esta pode ter graves problemas a ponto de fechar suas portas, pois não existe uma base de gerência para além das relações primárias. Cabe salientar que estas características não são determinantes para generalizarmos, por exemplo, que todas as ONGs com baixo grau de profissionalização não teriam um planejamento mais rígido e nem que ONGs com elevados graus de profissionalização sejam imunes a problemas de gerência oriundos de relações primárias de sociabilidade, porém, verificamos uma tendência desses aspectos e observamos que as variáveis indicativas de alto ou baixo grau de profissionalização não se apresentam como modelos acabados na realidade na medida em que todas elas sofrem influências recíprocas e se colocam de diferentes maneiras em diferentes tipos de ONGs.

É patente que a profissionalização vem sendo, a cada dia, mais solicitada dentro das instituições. Sabemos como a idéia do voluntariado, que tanto viabilizou a emergência dessas entidades, não é uma página virada em suas histórias<sup>28</sup>. Todavia, surge um hibridismo nessas instituições, afinal, como pode um voluntário atender às exigências

---

<sup>28</sup> 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, não pode ser executado aleatoriamente diante das exigências da profissionalização e organização das entidades.

---

---

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, 17).

Faz-se presente, assim, a necessidade de considerar essas interações humanas para além dos cálculos e do mero utilitarismo, algo que muitas vezes fica inviável porque a profissionalização tende a desconsiderar tais vínculos, uma vez que está regada pelo tecnicismo e por uma série de exigências que a rege. Então, podemos dizer que existe um modelo híbrido presente nas ONGs que faz com que essas tentem balizar o tecnicismo junto aos valores humanitários e ligados à benevolência. Em outras palavras, o trabalho voluntário atualmente tem se deparado com dois tipos de compromisso: o significativo e o utilitário. Não obstante, como dosar essas medidas de um e de outro dentro do dia-a-dia nas instituições? Com o novo fluxo de profissionalização, quando regado apenas pelo tecnicismo, o compromisso significativo tende a ficar cada vez mais preterido.

Em paralelo, essa profissionalização meramente utilitária invade alguns tipos de ONGs simplesmente para realizar um trabalho técnico similar ao utilizado pelo Segundo Setor, o que muitas vezes as afastam de suas missões e faz com que exista um fluxo grande de pessoas entrando e saindo das organizações com interesses pessoais, como a busca de melhorias salariais, sem uma consciência ou compartilhamento da Missão,

---

---

embora toda ação, voluntária ou não, seja dotada de interesse (morais, religiosos, monetaristas etc).

“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>29</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*).

A dosagem excessiva deste tipo de profissionalização coloca em xeque as relações primárias baseadas no companheirismo ou em outras manifestações de sociabilidade primária que tendem a valorizar o vínculo entre os participantes das ONGs em vez das funções que tais indivíduos ocupam.

Podemos dizer, então, que existe um pólo que liga a Missão das ONGs com o debate acerca da profissionalização. Mas onde estaria localizado tal pólo? Ainda poderíamos levantar uma outra questão em cima dessa: A tensão de quando versamos sobre profissionalização no Terceiro Setor é relacionada apenas à profissionalização como um todo e à idéia de planejamento e organização que a sustenta ou a uma profissionalização meramente utilitarista? Bem, ao toque de toda nossa argumentação, respondemos que o problema e a grande polêmica que da Missão advêm estão no tipo de profissionalização, nessa profissionalização técnica/utilitarista. Assim, a Missão das ONGs se coloca diante da dificuldade que fez gerir toda a inquietação de nosso trabalho: analisar esses valores, debatendo e refletindo, para transcodificá-los para seus estatutos e para suas práticas de ação.

---

<sup>29</sup> Falas retiradas de entrevistados na pesquisa de José Ricardo Ferreira da Costa (2004; p. 53).

---

---

Se, por um lado, nos deparamos com o debate sobre o tipo de profissionalização a ser executado em diferentes tipos de ONGs, por outro, nos perguntamos até que ponto as organizações têm ou não autonomia face ao Mercado e ao Estado (seus financiadores) para lidar com essa lógica mais geral de administração. Apesar de não ser, por ora, nosso foco de investigação, calha notar que tal fator é capaz de interferir nas lógicas de funcionamento das instituições. A partir do conceito de Gerard Bensussan e Georges Labica, elaborada no *Dictionnaire critique du marxisme* (1999), a autonomia corresponde à possibilidade de escapar às determinações do mundo da produção, isto é, de romper as leis férreas da economia:

“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, 76). (grifos nossos)

Ao mesmo tempo em que pressupomos que a autonomia é ligada à noção de sustentabilidade financeira das entidades, notamos como o complexo que envolve tal idéia é mais dinâmico. Rogério Medeiros (2008) investigou, a partir do estudo de dez organizações, como as entidades procuravam exercitar sua autonomia e observou que elementos como identidade, recursos e estratégias interagem nas relações entre as ONGs e o Estado (Medeiros, 2008, 153). Neste veio, a autonomia está ligada à concepção de oportunidades políticas e pode ser definida “enquanto a capacidade de definir o significado de suas próprias ações” (*Ibid*, 153). Desta maneira, Medeiros enfatiza como não é meramente o custo financeiro que interfere na relação Estado-ONGs, uma vez que a

---

---

ação política possui um significado maior frente a esse embate. Logo, a partir desse estudo, compartilhamos com a conclusão do autor de que a autonomia é um “ponto de equilíbrio entre dependência material e independência política” (*Ibid*, 182).

Face a essas percepções de como as ONGs se localizam em um espaço de debate com os demais setores e como diante deste quadro as instituições moldam seus modelos de organização e profissionalização, temos que, na literatura pertinente à questão do planejamento nas ONGs, a idéia 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). 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. Esse 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. Em outros termos, 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 as formas em que as decisões mais importantes forem tomadas, por um grupo restrito ou com ampla participação de seus membros.

---

---

Quanto à dinâmica própria das atividades especializadas, Bauman (1999) coloca a especialização como uma busca freqüente 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 sua, 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 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, 199, 233)

Quanto ao elemento ético presente no processo de especialização, ainda podemos fazer uso de 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, 1995 [1893]). Assim, 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 seria um fenômeno ético e moral atuante de maneira geral em toda a sociedade. Esse fenômeno ocorre também no interior das próprias organizações, fazendo da divisão do trabalho, de seu aspecto especializado, técnico e profissional, um fator de coesão moral<sup>30</sup>.

De acordo com Durkheim, não é apenas a divisão do trabalho que causa a solidariedade social, uma vez que a complexidade da solidariedade é maior. Vejamos, em alguns casos essa divisão do trabalho pode exibir seu lado perverso (anomia). “À medida que as funções industriais vão se especializando, a luta se torna mais viva, em vez de a solidariedade aumentar” (*Ibid*; p. 369). Durkheim alega que a divisão do trabalho social em si mesma não produz essas conseqüências maléficas de causar, por exemplo, desavenças entre patrões e empregados, greves etc, meramente por uma necessidade de sua natureza, mas apenas em circunstâncias excepcionais e anormais.

Sendo assim, temos a divisão do trabalho social durkheimiana posta em destaque, quando o homem passa a depender mais do especialista. Se em outros tempos era comum um cientista ser, por exemplo, um matemático e astrônomo ao mesmo tempo, hoje é mais comum que um cientista seja um matemático especializado em um determinado ramo da matemática. Mas essa nova concepção de mundo e de como entender a especialização na divisão do trabalho social toca em pontos éticos. Citando Durkheim:

---

<sup>30</sup> A moral 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]).

---

---

“O homem de bem de outrora já não é, para nós, senão um diletante, e recusamos ao diletantismo todo e qualquer valor moral; vemos, antes, a perfeição no homem competente que procura, não ser completo, mas produzir, que tem uma tarefa delimitada e que a ela se dedica, que faz seu serviço, traça seu caminho.” (Durkheim, 1995; 05).

Apesar de, como denotado acima quando citamos Bauman, o conhecimento especializado ser auto-reprodutivo, ele tem grande valor e é bastante utilizado dentro das ONGs por ser mais eficiente na resolução de problemas do que outros tipos de conhecimentos que são baseados em valores tradicionais ou na experiência (Costa, 2004; p.29).

Leilah Landim (2002), autora favorável ao processo de profissionalização nas ONGs, aborda como tantos outros defensores desse processo que a profissionalização é necessária devido às novas formas de financiamento dessas instituições ou às mudanças de perfil do Terceiro Setor, por exemplo e, principalmente, por se tratar de organizações que lidam com problemas complexos como os de ordem social, ambiental ou cultural. Segundo a autora, a profissionalização não retiraria a importância de iniciativas informais que surgem no País a todo instante, que têm objetivos diversos e não estão centradas apenas em objetivos específicos. O que entendemos como um problema na argumentação da autora, uma vez que, independentemente da importância que uma ONG dá ao quesito profissionalização em sua forma mais ampla, é preciso haver uma administração coordenada dessas instituições, pois esta é uma das formas de se preservar a Missão da ONG e fazer com que ela tenha validade e para que tal Missão seja consistente.

Rubem César Fernandes (1997) atesta a necessidade das ONGs criarem modelos de autogestão e amarrarem suas ações de acordo com a lógica empresarial de atuação,

---

---

elaborando projetos que gerem recursos para as próprias organizações a fim de que essas se sustentem – a famosa idéia de auto-sustentabilidade financeira. Fernandes, defensor incisivo das ONGs, apadrinha a competição dentro do setor movida pelo utilitarismo quando essa visa o benefício de uma causa nobre como a promoção de bens sociais, por exemplo.

Na discussão sobre os prós e os contras da profissionalização nas ONGs, temos autores como Falconer (1999), que acredita que a profissionalização é capaz de minimizar a noção deturpada de que o Terceiro Setor é um meio composto por voluntários abnegados, bem como autores como Costa (2004), que advogam que esse conhecimento técnico e especializado pode transformar o vínculo social em uma relação meramente impessoal de trabalho, fazendo com que as pessoas envolvidas nessas organizações do Terceiro Setor deixem de agir em conformidade com suas experiências e valores pessoais para fazer valer a voz da técnica (*Op. Cit;* p. 26).

No que concerne ao problema da sustentabilidade financeira das ONGs como um “estimulador” da tensão entre Missão e profissionalização nessas entidades, Leilah Landim, em entrevista cedida à Revista do Terceiro Setor (2002), ao ser questionada 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-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. A autora afirma que o problema da sustentabilidade financeira sempre se fará presente de acordo com o contexto no qual essas organizações

---

---

estão inseridas atualmente. Eis, então, quando fica mais visível a necessidade das ONGs em se manterem firmes em suas missões para que essas organizações possam ter mais autonomia em relação aos demais setores, pois elas precisam trabalhar de acordo com suas missões e não de acordo com as propostas de financiamento que recebem que muitas vezes têm outros direcionamentos. Destarte, devemos relativizar os pontos extremos que, de um lado, afirmam que as ONGs são autônomas e, de outro, alega que nenhuma ONG pode assim ser.

Na medida em que entendemos a profissionalização como um fenômeno dinâmico que possui uma dimensão administrativa importante para a execução das atividades das ONGs mas que carrega determinadas limitações em sua aplicabilidade no universo do Terceiro Setor, analisaremos dois estudos de caso realizados na Região Metropolitana do Recife-PE a fim de compreendermos como a profissionalização se dispõe na realidade, nos interiores das ONGs, face à Missão das entidades.

---

---

**PARTE II**

---

---

## **Cap. 04. Estudo de Caso em Duas Organizações Não-Governamentais na Região Metropolitana do Recife - RMR.**

Na tentativa de compreendermos como ocorre a confluência entre Missão e profissionalização nas ONGs, optamos por estudar duas entidades em particular, utilizando o método qualitativo de análise. Apesar de um suposto estudo quantitativo poder nos oferecer uma dimensão mais ampla do problema, podendo ser construído a partir da operacionalização das variáveis que entendemos como indicadoras de diferentes graus de profissionalização em uma ONG juntamente com aspectos que - como denotado - consideramos definidores de uma Missão em uma entidade, optamos pela análise qualitativa por esta nos proporcionar um maior detalhamento dos casos estudados e, também, porque uma pesquisa quantitativa que encobrisse toda a Região Metropolitana do Recife demandaria tempo e investimento de pesquisa maiores. Assim, realizamos dois estudos de caso e utilizamos a análise de discurso como norte para a análise dos dados coletados, principalmente, em campo.

O recurso do método qualitativo escolhido<sup>31</sup>, a análise de discurso, é fruto da chamada “virada lingüística”<sup>32</sup> (Gill, 2002) e não foi utilizado meramente como um contraponto à análise de conteúdo (embora ambas possuam pontos em comum), mas sim por partir do pressuposto de que o conhecimento é construído social e historicamente e que está entrelaçado com as ações práticas. Desta forma, não só o conhecimento, mas

---

<sup>31</sup> O estudo do que é Análise de Discurso e quais suas vantagens para a pesquisa social aqui utilizado é resultado de um trabalho desenvolvido por Marina Melo e Jacira França na disciplina “Métodos e Técnicas de Pesquisa Social II” no PPGS-UFPE (2007).

<sup>32</sup> No campo da metodologia, por exemplo, o predomínio da quantificação passa a ser questionado ao mesmo tempo em que a análise de conteúdo posteriormente é criticada devido a suas técnicas rígidas de contagem (frequência) e a um viés notadamente positivista. Acresce a isto, o surgimento de novos objetos de análise como imagens e sons com a utilização de uma abordagem semiológica que reforça ainda mais a crítica a métodos essencialmente quantitativistas.

---

---

também os discursos, são espaços temporalmente definidos. Neste contexto, em 1960, os campos das ciências sociais, das artes, das humanidades, dentre outros, passam por uma série de transformações: ganha força uma crítica cada vez mais incisiva ao positivismo, principalmente por meio do marxismo; há uma grande repercussão das idéias estruturalistas e pós-estruturalistas; o feminismo questiona a própria epistemologia; e, o acirramento de um debate que já vinha se configurando desde 1950 entre métodos qualitativos e quantitativos se consolida. Todos estes elementos configuram o que Rosalinda Gill (2002) denomina de a “virada lingüística”.

No campo da metodologia, por exemplo, o predomínio da quantificação passa a ser questionado ao mesmo tempo em que a análise de conteúdo posteriormente é criticada devido a suas técnicas rígidas de contagem (frequência) e a um viés notadamente positivista. Acresce a isto, o surgimento de novos objetos de análise como imagens e sons<sup>33</sup> com a utilização de uma abordagem semiológica que reforça ainda mais a crítica a métodos essencialmente quantitativistas. É neste cenário, então, que surge a análise de discurso. Todavia, mesmo que a análise de discurso não seja, necessariamente, o oposto da análise de conteúdo, existem diferenças significativas entre ambas, como mostra a tabela abaixo:

---

<sup>33</sup> Gemma Penn é uma das autoras que descreve sobre o surgimento de novos objetos como as imagens. PENN, Gemma. (2002) “Análise semiótica de imagens paradas”. In: BAUER, M. e GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.

---

---

“Tabela conceitual”<sup>34</sup>

<b>Método</b>	<b>Características</b>	<b>Foco</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>deficiências</b>
<i>Análise de conteúdo</i>	É sistemática e pode trabalhar com grande quantidade de materiais.	O objeto é o conteúdo (manifesto ou latente).	Os principais são a codificação, a categorização e as inferências	Pode descuidar daquilo que é raro ou das ausências de dados elementos em um texto.
<i>Análise de discurso</i>	Trabalha de maneira mais aprofundada com um menor número de material.	O objeto são os signos e como eles se articulam (a preocupação deixa de ser com o conteúdo e passa a ser os discursos).	Não há procedimentos claramente definidos, mas a transcrição do material, a codificação e análise são fundamentais.	As análises podem legitimar resultados auto-confirmadores.

Dito isto, os discursos emergem como a “linguagem posta em ação”. Percebemos, então, a forte influência da lingüística e dos estudos que se iniciaram desde o final do século XIX e início do século XX com Saussure. Da década de 1960 em diante, o interesse pela análise de discurso aumenta consideravelmente, em consequência, a proliferação de termos para designar o que é um “discurso” e quais os diferentes tipos de análise emergem na cena dos debates sobre a temática.

De acordo com Gill (*Ibid*) existe, em média, cinquenta e sete variedades de análise de discurso. Todavia, variedades à parte, existiriam duas grandes tradições relacionadas a este método: a análise de discurso francesa e a análise de discurso anglo-saxã (ou inglesa). A primeira está mais vinculada à lingüística e à análise do “escrito”. Já a segunda, sobre a qual nos debruçamos, se dedicou essencialmente à análise do “oral” e à conversação

---

<sup>34</sup> Esta tabela foi montada com base nas leituras de Bardin (1977); Bauer (2002); Fairclough (2001); Penn (2000); e Maingueneau (1993), principalmente. Vale destacar que, esta tabela em especial, é apenas uma simplificação de algumas noções sobre análise de conteúdo e análise de discurso.

---

---

cotidiana, sofrendo uma forte influência do interacionismo simbólico e da etnometodologia.

Após a década de 1970, entra em cena não apenas estas formações discursivas (discursos políticos, religiosos, jurídicos), mas também os chamados “atos de fala”. A pragmática destaca, de modo geral, a importância não só dos “elementos moduladores” do discurso, bem como os “atos de enunciação”, para utilizar o termo do próprio Maingueneau, que são representados por atos como o de permitir, negar, prometer e enfatizar, considerados como fundamentais para analisar os discursos. Desta maneira, a análise de discurso busca compreender não apenas a produção de determinados enunciados, mas da mesma forma, quais os elementos que esses enunciados mobilizam (atos de fala) para se constituírem como discurso.

Sob um ângulo mais amplo, é mister ressaltar que a análise de discurso, mesmo dando um “salto qualitativo” com relação a outros métodos, se assim pudermos considerar, não está isenta de críticas. Um dos questionamentos mais frequentes é que esta pode se perder em um “mar de subjetividades” e os resultados obtidos podem não ser passíveis de generalização. Além destas ressalvas, há uma série de outros debates que não cabem no escopo do presente trabalho, mas que pode ser considerada como acréscimo e/ou mesmo ramificação das conseqüências dessa crítica maior.

Vale salientar que não existe um único tipo de análise de discurso, sendo as posturas adotadas muito vinculadas à área em que se pretende desenvolver dada análise, como a Sociologia, a História, a Lógica ou a Psicologia. Desta maneira, procedimentos fixos e técnicas específicas não são exigidos para se fazer uma análise de discurso. No entanto, existem alguns passos fundamentais para sua prática, como coloca Fairclough

---

---

(2001), a exemplo de três importantes etapas (estas podem estar superpostas): 1. a análise das práticas discursivas (aqui observa-se o gênero, o tipo de discurso, os interdiscursos e a intertextualidade do material, por exemplo); 2. a análise do texto (se é um discurso direto ou indireto; se configura como ironia ou imitação; se há um padrão na estrutura temática dos textos etc.) e 3. a análise da prática social, da qual determinado discurso é uma das partes constitutivas.

Com o apoio da análise de discurso, buscamos compreender nossa unidade de análise, as ONGs, a partir da unidade de observação formada por profissionais e atuantes nas organizações, bem como por pessoas beneficiadas pelas entidades. Desta maneira, nosso recorte de pesquisa foi moldado por duas instituições da Região Metropolitana do Recife – RMR, nas quais realizamos observação participante entre os meses de agosto e novembro de 2008.

A construção do *corpus* foi realizada a partir da necessidade em se trabalhar com ONGs que possuíssem o mesmo foco de atuação, isto é, que tivessem Missões semelhantes, a fim de entendermos como diferentes ONGs lidavam com o mesmo tipo de problema. Isso se fez necessário na medida em que percebemos que a Missão da entidade era um ponto de grande relevância para a análise da presente pesquisa e trabalhar com Missões muito diferentes poderia dispersar os esforços no entendimento do fenômeno de imbricação entre Missão e profissionalização nas ONGs. Desta maneira, optamos por selecionar duas ONGs que se dedicam a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Vale salientar que trabalhar com o fator Missão apresenta grandes dificuldades ao pesquisador na medida em que a Missão de uma entidade pode ser flexível, atender a várias demandas sociais, como esta de vulnerabilidade social de

---

---

crianças e adolescentes apresentada. Todavia, cientes deste tipo de dificuldade que encontraríamos em campo, optamos por investigar como essa flexibilidade ocorria na realidade das entidades analisadas, justamente por este ponto ser uma das inquietações esboçadas nos objetivos do projeto de trabalho do qual se originou a presente pesquisa.

Ainda no tocante à seleção do *corpus* de pesquisa, optamos por uma ONG de grande porte, que atende a um grande número de crianças e adolescentes e que tem um elevado grau de profissionalização e uma de pequeno porte, que atende a um número reduzido de crianças e adolescentes e que possui uma estrutura de funcionamento precária. Este recorte se deu a partir da necessidade em entendermos como ONGs com Missões semelhantes, mas com graus de profissionalização diferentes, agem de formas distintas com relação a suas Missões e ao cumprimento dessas e mesmo como estas ONGs se localizam no Terceiro Setor de uma forma ampla, suas relações com os financiadores, suas articulações em rede etc.

Dentro da observação participante, construímos um diário de campo como ferramenta de análise, no qual foram anotadas características diversas das ONGs no que se relacionava aos objetivos da investigação. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas guiadas pelo problema de pesquisa e pelos objetivos do projeto de trabalho de dissertação de mestrado. Com as entrevistas, e com as informações gerais obtidas ao longo de nossa “convivência” no interior das duas entidades, utilizamos da análise de discurso, observando o contexto no qual essas organizações eram inseridas, seus históricos, dentre outros pontos pertinentes. Da mesma maneira, fizemos 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

---

---

referenciação” (Bardin, 1977, 45). Isto é, a análise documental, essencialmente realizada com base nos estatutos das instituições, esteve contida na análise de discurso, já que a entendemos como um desdobramento desta última. A análise documental também foi guiada por matérias de jornais, jornais de circulação interna nas ONGs, revistas, livros e demais fontes de publicação sobre as instituições - em verdade, apenas na entidade com alto grau de profissionalização que conseguimos este tipo de material e a análise das estruturas das duas ONGs já nos indica o porquê da não divulgação das atividades exercidas pela entidade de menor porte investigada. Assim, buscamos seguir a análise das ONGs a partir das três etapas propostas por Fairclough (2001) - análise das práticas discursivas; análise dos textos e análise da prática social<sup>35</sup>.

Finalmente, convém salientar que esta pesquisa não representa a realidade de todas as ONGs da Região Metropolitana do Recife, pois, apesar da RMR ter sido utilizada como um dos recortes metodológicos, recorte espacial, analisamos duas ONGs em suas particularidades, o que não significa que tal estudo não ofereça uma contribuição ao entendimento da realidade das ONGs na região escolhida, mesmo porque este é um debate corriqueiro na Sociologia, quando são “confrontadas” as contribuições dos métodos qualitativos e quantitativos de análise. Logo, mesmo que a seleção do *corpus* não seja representativa de todas as outras ONGs que não foram selecionadas, faz parte de nossa investigação entender como as duas ONGs escolhidas possuem determinadas características por fazerem parte de um todo, isto é, da realidade do Terceiro na qual estão inseridas.

---

<sup>35</sup> Essas etapas não serão descritas em ordem linear, pois estarão contidas ao longo do texto sobre os dois estudos de caso na medida em que as temáticas pertinentes a nossa investigação forem levantadas.

---

---

## Cap. 05. Estudo de Caso I

Diante da pluralidade de opções para a escolha do *corpus* de pesquisa, uma das ONGs selecionadas foi uma pequena entidade localizada no bairro da Várzea, antigo bairro do Recife-PE. Devido ao nosso problema de investigação que visa entender as Missões das ONGs diante do atual processo de profissionalização dessas instituições, optamos por realizar os estudos de caso em duas entidades que têm missões semelhantes (cuidar de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social), mas que possuem graus de profissionalização distintos, sendo a primeira com um baixo grau de profissionalização, uma ONG de pequeno porte, e a segunda uma instituição consolidada na cidade do Recife-PE, com um elevado grau de profissionalização e com um complexo sistema administrativo. A partir desse recorte, acreditamos abarcar pontos de aproximação e distanciamento sobre as formas de atuação das duas ONGs, isto é, como ONGs com formas de atuação distintas lidam com problemas sociais semelhantes.

A primeira instituição pesquisada foi fundada em 1981 por religiosas do Mazzarello - colégio católico privado do bairro - com a ajuda dos moradores. Irmã Luizinha, então salesiana do Mazzarello, 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 (Praça da Várzea), no abrigo religioso de Padre Venâncio 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 Luizinha conseguiu, por meio de doações, um pequeno espaço - muito precário - para o surgimento da Sociedade. Todavia, em 1984, três anos após a idéia inicial, Irmã Luizinha faleceu de câncer no estômago aos 70 anos de idade, 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 idéia inicial de Irmã Luizinha, outra religiosa se dedicou à instituição, imaginando um ambiente de socialização, educação e evangelização das crianças, sobretudo, de meninas. Esta jovem, porém, 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 por motivos de doença na organização tiveram forte impacto na instituição, porém, mesmo diante desse quadro, as demais pessoas envolvidas na idéia inicial, muitas que estão até hoje na Sociedade como funcionárias, à guisa de exemplo, como a cozinheira e a presidenta da entidade, 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 o 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 construção. Como ressalva a presidenta, a Sociedade 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 28 anos, quando fundada, a ONG não possuía projetos, até mesmo por esta ainda não ser uma prática ampla das organizações do Terceiro Setor na

---

---

época. 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 a fome, a falta de saneamento, dentre outras. Essas cenas da história da entidade são cotidianamente lembradas pelas funcionárias, como um contraponto à superação e pelo que possuem atualmente.

A ONG 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. Desta maneira, ainda no início dos anos 1980, Irmã Luizinha, 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.

Atualmente, a Sociedade atende cerca de sessenta crianças e é mantida basicamente pela Prefeitura do Recife – COMDICA – que financia os projetos voltados às adolescentes e à creche com crianças entre seis meses e quatro anos de idade que funciona dentro da ONG. Apesar de o formato da captação de recursos ter sido fixada sob uma nova perspectiva (receber recursos provenientes do Estado), a quantia da prefeitura destinada à instituição ainda não é suficiente para a manutenção de todos os seus gastos.

---

---

Simultaneamente, a antiga forma de captação, do início da década de 1980, já não existe nos mesmos moldes, mesmo porque, o carisma e a forma de lidar com o obstáculo financeiro da entidade faziam com que Irmã Luízinha tivesse a colaboração daqueles doadores que hoje não se fazem mais presentes na ONG.

A Sociedade se dedica, além da manutenção da creche para crianças até quatro anos de idade que ficam na instituição por um período de oito horas diárias, a ocupar crianças e adolescentes a partir de, aproximadamente, oito anos de idade, em atividades extra-escolares. A idéia parte do pressuposto de que essas crianças e adolescentes, matriculadas 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 dessas jovens com atividades lúdicas, cursos de teatro, dança, futebol, música, artesanatos etc.

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 com cerca de 25 crianças etc) bem como na contribuição de todos da entidade na fase de entrevistas<sup>36</sup>, 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, ao longo da pesquisa de campo, que é uma instituição filantrópica com uma

---

<sup>36</sup> Foram realizadas sete entrevistas semi-estruturadas na entidade.

---

---

sede de dependências físicas “simples”<sup>37</sup>, com cerca de quatro “funcionárias” que realizam serviços gerais como o de cozinhar, cuidar das crianças e adolescentes e manter a higiene nas dependências da instituição e um quadro de, aproximadamente, dez funcionários administrativos e professores. 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 paga os funcionários 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, pois, para estes, o voluntariado prima pela gratuidade da prestação de serviços. A partir deste reconhecimento, 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 – mantida com a subvenção vinda da prefeitura do Recife.

A diretoria da instituição é formada por agentes que possuem curso superior em diferentes áreas, a exemplo de serviço social, psicologia e química. O quadro de funcionários e professores, por sua vez, é composto basicamente por pessoas com graus de escolaridade mais baixos, de primeiro ou segundo grau, salvas eventuais exceções. Uma vez que a divisão de tarefas da ONG não obedece a um modelo fechado de atuação dos

---

<sup>37</sup> “Simples” aqui é entendido a partir de uma suposta comparação com o aparato material que possui a outra entidade avaliada nesse estudo. Esta ONG do Estudo de Caso I 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.

---

---

agentes, sendo esses polivalentes em suas funções, a exemplo da 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 atuantes, todos executam diversas tarefas, independentemente da formação escolar de cada um e da função que ocupam formalmente na instituição.

Se a especialização não é uma característica freqüente na Sociedade, embora exista uma estrutura de divisão de tarefas e afazeres de acordo com as funções que cada indivíduo ocupa na organização, o fato de os agentes atuantes serem polivalentes ocorre concomitantemente à fusão entre as relações primárias e secundárias de socialização no trabalho. Constatamos que a entidade foi fundada a partir de laços primários, sob uma cooperação e compartilhamento de idéias entre amigos e familiares, algo que se mantém até hoje, mesmo havendo uma transferência de alguns desses laços primários para laços secundários na medida em que a divisão e a institucionalização de tarefas se interconectam. Mesmo diante do hibridismo entre esses dois tipos de socialização na ONG, verificamos que a socialização primária se sobrepõe à secundária no cotidiano da instituição, bem como existe a predominância de laços fortes entre os agentes atuantes da entidade, pautada por relações de amizade, confiança e familiaridade antes de uma relação técnica/formal das formas de relacionamento no ambiente de trabalho.

---

---

Em maioria, os funcionários desenvolvem relações familiares de cooperação entre si (ou de amizades que se estendem e se confundem com a esfera familiar) de maneira a gerar um misto de relações no qual a esfera afetiva entre os agentes se sobrepõe à esfera instrumental de trabalho, a exemplo da presidenta da ONG que conta com a colaboração de seu marido, filhas e neta para desenvolver as atividades da instituição. Outro exemplo a ratificar esse modelo de relações é que as crianças e adolescentes atendidos chegam até a ONG por indicações, como uma ‘bola de neve’ (na qual muitos desses jovens são parentes) e se mantêm na instituição com a continuação desses vínculos primários que fazem uma ligação entre suas casas e a instituição, onde todos se conhecem e, segundo a diretoria da organização, sem ajudam mutuamente. Vale notar que, além desse contato pessoal entre os funcionários e as famílias dos jovens, existe uma política interna de acompanhamento familiar, prestada por funcionárias mais antigas (que possuem um capital social considerável na comunidade) e pela psicóloga da instituição.

Dentro deste quadro, verificamos não apenas o fortalecimento de relações primárias, mas também um desenho organizacional moldado a partir da influência maior de um dos membros, da presidenta da organização.

“Tá de pé [a ONG], mas que Sônia<sup>38</sup> é a coluna, não resta dúvida. Ela envolve a família toda, as filhas... Eu não ajudo com dinheiro porque já dependo do meu marido. O marido dela aposentou e continua trabalhando pra entidade. Ela é muito batalhadora. Ela envolve as pessoas, ela busca as pessoas” (...) Ela é bem dizer, a *mãe*. Essa verba da prefeitura sempre demora... Daí ela coloca o dinheiro dela pra receber quando puder... pra pagar o pessoal. Por isso que ela [a ONG] tá de pé!” (Entrevista cedida por uma das diretoras da instituição. Out. 2008) (Grifos nossos).

---

<sup>38</sup> Nome fictício.

---

---

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 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 atuantes da Sociedade, 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, como citado, não foi mencionada em ocasião alguma. Em especial, duas professoras/diretoras não sabiam responder quais eram as principais dificuldades encontradas pela ONG: “Acho que quem poderia responder isso pra você é Sônia. Que ela que é a batalhadora hoje em dia. Ela é quem assume!” (*Ibid*, 2008). Tais falas se enlaçam com a 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 este fato 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 ONG. Ao mesmo tempo em que a cozinheira da entidade diz que foi trabalhar na instituição por gostar muito da presidenta, por esta ser uma pessoa boa, surge por parte de membros da diretoria questionamentos como “No futuro quem fica? A gente já conversou, mas...”. (*Ibid*, 2008).

---

---

No tocante ao planejamento administrativo da instituição, não existem projetos de captação de recursos capazes de manter a Sociedade por um prazo de dois anos, por exemplo. Segundo os responsáveis, se o acordo com a Prefeitura não for renovado para o ano de 2009, a ONG ficará sem ter como manter suas atividades, uma vez que além desta fonte, os recursos provenientes do Governo Estadual são apenas para alguns projetos e se encerram em poucos meses. Logo, a instabilidade financeira, também responsável pelo “abrir e fechar” de portas da ONG, 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.

Sobre a questão de poder de barganha diante de outras organizações da Região Metropolitana do Recife, imaginando um quadro no qual diferentes ONGs concorrem por captação de recursos, investigamos o porquê desta organização não ser contemplada por financiamentos privados e averiguamos que não existe a constante submissão de projetos a editais privados, assim como um conhecimento renovado sobre tais oportunidades. Ao questionarmos a presidenta da ONG 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 Luízinha ficava ligando, pedindo... aí o pessoal ainda contribuía, depois...”. (Out. 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 católica que mesmo diante da idéia geral que move a ONG - a

---

---

capacitação de crianças e adolescentes - é regida por relações assistencialistas, legado desde a participação da Irmã Luíza na Sociedade.

Ainda acerca do planejamento, indagamos todos os entrevistados, entre professores, funcionários e membros da diretoria, sobre como enxergavam a atuação da ONG em um prazo de cinco anos e, em nenhuma resposta, foi demonstrado algum tipo de planejamento, mas apenas vontades gerais de que a instituição estivesse “cada vez melhor”, mesmo porque, como denotado, não existe um planejamento para os próximos anos.

Ao questionarmos os integrantes da instituição acerca da validade e da valorização ética/moral<sup>39</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. 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.

Dentro dessas características observadas ao longo da pesquisa de campo (divisão do trabalho porosa entre as funções exercidas pelos membros, pouca especialização, pouca

---

<sup>39</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.

---

---

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 um baixo grau de profissionalização e, inclusive, essa característica influencia e é influenciada pelo fato de a ONG ter pouca visibilidade dentro do Terceiro Setor, o que gera problemas, principalmente, de ordem financeira.

Outra característica referente a certo déficit de profissionalização 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 da entidade tendia a respostas de que esse problema era antes atrelado a características pessoais das meninas e que não podia-se 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.

Na tentativa de compreender como se dá a missão da ONG, recorreremos ao recurso de análise documental, sobretudo, ao estatuto da instituição:

“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 Família Laura Vicuña 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, em 1981. Sobre o porquê dessa constância na documentação, a diretoria da entidade argumenta que no estatuto está muito claro o objetivo da Sociedade: “A gente não quer expandir, a gente quer dar...” (Entrevista cedida pela por uma das diretoras da ONG. Out. 2008). A perenidade dos objetivos da organização, representadas pelo estatuto, é um indicador da falta de reciclagem dos 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 do grau de profissionalização na ONG. Contudo, o quadro social do Terceiro Setor sofreu muitas alterações ao longo destes 28 anos, nos cenários político, social e econômico em que atua, assim como a própria entidade sofreu remodelações ao longo do curso de sua história, e tais mudanças não foram repassadas ao estatuto.

No que diz respeito à idéia que os agentes atuantes têm sobre a Missão da ONG, verificamos que é uma visão amparada, primeiramente, por um complexo moral religioso/católico na medida em que a Missão de cada um (missão 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. Logo, nos deparamos

---

---

com uma apreensão de Missão, na concepção dos agentes, extremamente ampla, mesmo porque muitos não entendiam qual era a Missão da ONG e nem o que era uma Missão, pois os debates internos não corriam nestes termos, diferentemente de outras ONGs que articulam suas Missões e objetivos como forma de apresentação da organização em sites, fontes de divulgação, debates internos etc - em casos de desenhos organizacionais moldados sob um maior nível de profissionalização. Nesta problemática, optamos por entender o que a Missão poderia representar aos funcionários da ONG com base em suas experiências na instituição. A partir das entrevistas cedidas encontramos respostas, associadas à observação participante, que discorriam sobre a Missão de uma forma muito ampla:

“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... Pronto! Eu acredito que seja isso mesmo: *Trabalhar com os Pobres!* Que foi o começo da Irmã Luízinha! Ajudar os que não tinham nada e aqui é uma comunidade muito carente. Famílias carentes, crianças... Essa é a nossa Missão: *Ajudar os Pobres*” (Presidenta. Out. 2008) (Grifos nossos)

“Ah.. *é melhorar, ajudar*” / “*A Missão é ajudar... ajudar as crianças e adolescentes. E a família das adolescentes também porque sem uma ajuda das famílias também não ajuda nada...*” (Funcionárias, Out. 2008) (Grifos nossos).

“*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” (Membro da diretoria. Out. 2008).

---

---

Mesmo diante da amplitude do que é a Missão da ONG para os agentes atuantes da organização, encontramos na fala de uma funcionária (zeladora/inspetora) uma definição mais restrita do que seria a Missão na medida em que esta a enxerga como uma junção das racionalidades instrumental e substantiva, ligando a valorização católica aos objetivos cotidianos da entidade, pautada pela vivência dos trabalhos que executa na Sociedade:

“A missão da ONG é recolher esse povo, essas crianças que não têm o que fazer na rua, como essas meninas que estudam de manhã, 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... daí o que vem da comunidade (...) 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.” (Funcionária. Out. 2008).

A Missão é posta no discurso a partir do que a entrevistada enxerga como um problema social, entretanto, o problema público descrito é circunscrito às suas relações primárias com o correr de seu diálogo, nas relações de parentesco e vizinhança que estabelece com as famílias das meninas.

Em contrapartida, a visão sobre a Missão da ONG para um professor recém-ingresso na instituição, estudante de artes cênicas da Universidade Federal de Pernambuco, é a capacitação das crianças e adolescentes e estímulo ao conhecimento, embora admita que nunca tenha discutido com a diretoria da ONG sobre a Missão da entidade. Tal fenômeno indica que não foi a Missão da ONG que o levou a este tipo de trabalho, embora o professor reconheça que a Missão seja satisfatória e que não deve ser alterada, mas já adianta alguma preocupação sobre o modelo organizacional concentrado nas funções da presidenta.

---

---

Em suma, podemos entender que a Missão da ONG, na concepção da maioria que compõe o quadro de funcionários da entidade, não é bem delimitada e/ou debatida, apontando um sistema ineficiente de comunicação entre os membros do grupo no que concerne às variáveis indicadoras de profissionalização já demonstradas no capítulo 03. A Missão, então, é “fazer o bem”, “ajudar”, dentre vários outros aspectos arraigados por uma moral cristã de solidariedade. Avaliar se a Missão da entidade tinha sido modificada ao longo dos anos foi uma das principais preocupações que geraram este trabalho. 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 uma diversidade de atividades dentro dessa perspectiva. Embora existam tais limitações para uma leitura mais aprofundada do objeto de estudo em questão, já apontadas no segundo capítulo sobre a dificuldade em lidar com a Missão das ONGs, 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), em ocupar as adolescentes em seus horários extra-escolares e a cuidar de crianças pequenas – creche.

---

---

## Cap. 06. Estudo de Caso II

A segunda ONG analisada, a partir da seleção do *corpus* de pesquisa guiada na intenção de estudar duas ONGs com Missões semelhantes e com graus de profissionalização distintos, foi uma entidade localizada no bairro de Santo Amaro, em Recife-PE, que atende a um público direto de 1.994 jovens e a um público indireto de 23 mil pessoas<sup>40</sup>. Assim como a instituição do Estudo de Caso I, 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 o da FEBEM, 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 vigente, de 1988, e em paralelo às discussões sobre a criação do Estatuto da

---

<sup>40</sup> Dados fornecidos pela instituição referentes ao ano de 2006, quando esta atendia 17 comunidades da Região Metropolitana do Recife.

---

---

Criança e do Adolescente (ECA). Em um contexto de crise no País, as autoridades voltavam-se para as rebeliões de meninos presos e não curvavam-se aos problemas das meninas que estavam em situação de rua, às luzes 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 brasileiras, 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, a ONG 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 que hoje funcionam em diferentes prédios localizados no bairro de Santo Amaro.

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, dança etc. 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 estes 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 a 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, estamperia etc. Todavia, embora o terceiro Programa seja voltado para um público misto entre 16 e 24 anos de idade, ele hoje 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 entre os três Programas, sendo esta uma das filosofias da instituição, constantemente acompanhada por profissionais capacitados (psicólogos).

Cada Programa possui uma coordenação e uma equipe de trabalho, estando os três imbricados em uma lógica de interdependência. Em entrevistas cedidas pela diretoria da

---

---

organização, foi mencionado que um dos sonhos da instituição era ter uma sede com espaço físico suficiente para reunir estas três iniciativas que são consideradas, como observada ao longo do estudo de campo, como três ONGs, haja vista a complexidade do trabalho de cada uma dessas frentes e porque em uma única sede seria, de acordo com a diretoria, mais viável para administrar os funcionários. Contudo, em momento algum observamos esta noção das “três ONGs” como um distanciamento entre os Programas, mesmo porque, seus endereços são fisicamente próximos e os agentes atuantes (coordenadores, professores etc) circulam e se comunicam cotidianamente nos diferentes espaços.

Atualmente, 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 ONG 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. 2008). 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 com a participação de dois vereadores 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 articula a 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.

Uma das características mencionadas ao longo do terceiro capítulo deste trabalho foi a flexibilidade, mobilidade, das ONGs de se articularem em redes de cooperação como um dos indicadores de profissionalização, pelos motivos já apresentados. A presente ONG analisada participa de várias redes de comunicação que a coloca em diálogo com outras organizações que trabalham com os mesmos interesses sociais, direta ou indiretamente, como o Rede Tecendo Parcerias (Cáritas); 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. Por uma articulação de

---

---

financiamento internacional estabelecida, a ONG participa 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.

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>41</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, coordenação executiva, assessoria técnica, assessoria jurídica e setor de marketing e comunicação, isto é, um desenho administrativo que ratifica a existência de um alto grau de profissionalização, de acordo com as discussões levantadas no terceiro capítulo.

A ONG se mantém com recursos provenientes do exterior, em sua maioria<sup>42</sup>, seguindo uma lógica de financiamento alimentada 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, se expandindo para diversos países além dos europeus, a exemplo de Canadá e Estados Unidos. Além de recursos provenientes do Mercado, a ONG também recebe

---

<sup>41</sup> Tal tentativa de democratização não exclui a hierarquização e a especialização da divisão do trabalho na ONG.

<sup>42</sup> Cerca de 80% dos gastos da ONG são mantidos com recursos vindos do exterior.

---

---

verbas do Estado, dos governos federal, estadual e municipal. Os principais financiadores atualmente são: Cáritas Alemã, CEDCA, CESVI, Christian AID/Comic Relief, Christian World Service, Criança Esperança (UNESCO, Rede Globo), COMDICA, Embaixada da Itália, Governo do Estado, Instituto Wal-Mart, Misereor, OAK Foundation, Prefeitura do Recife e TIM. Além dos financiadores, a ONG possui parceria com a Infraero, três shoppings do 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 da entidade, 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 africanos, 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 necessários no País, desconsiderando o elevado índice de Gini de estratificação social, por exemplo.

Curiosamente, encontramos nas falas dos agentes atuantes da ONG certa preocupação com relação a doações, todavia, a palavra “doação” não surgiu ao longo das

---

---

entrevistas com muita frequência, diferentemente do Estudo de Caso I, 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” aparecem com grande frequência nas falas dos agentes, sob uma perspectiva de rompimento com as formas assistencialistas de sustentabilidade de uma organização. Por outra mão, estes significados incutidos na linguagem e na comunicação dos agentes são frutos de canais de comunicação comuns nos ambientes do Terceiro Setor, partilhados em uma filosofia conjuntar por meio de redes, por exemplo, que traz à discussão temas como capacitação e empoderamento que são naturalizados pelos agentes e permeiam o universo de ONGs como esta analisada.

A política de transparência adotada pela instituição se baseia no acompanhamento dos projetos pelos financiadores<sup>43</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.

A ONG possui cerca de 75 funcionários (com carteiras assinadas – CLT - e prestadores de serviços). A organização foi fundada por uma advogada, uma psicóloga e uma médica (três irmãs) e hoje tem uma diretoria composta por membros das áreas de

---

<sup>43</sup> Presenciamos algumas visitas da equipe do Instituto Wal Mart a um dos projetos do Terceiro Programa ao longo da pesquisa de campo – observação participante -, nas quais os representantes dos financiadores realizavam reuniões com os professores, conversavam com as mulheres atendidas pelo Projeto, gravavam vídeos sobre as atividades etc.

---

---

psicologia e das áreas médicas, em maioria. A especialização do trabalho se coloca cotidianamente, pois, a entidade dispõe de profissionais qualificados no exercício de diferentes tarefas – jornalistas, assistentes sociais, pedagogos etc. Não apenas a obtenção de curso superior, capacitação individual dos agentes, mas a utilização destes cursos dentro das demandas do Terceiro Setor irriga o desenho organizacional exercido pela entidade. 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”. (Gerente Executiva. Out. 2008).

Na instituição, 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. Entretanto, tal visão dos agentes não estendia essa limitação a todos os voluntários, porém, ratifica que a organização busca comprometimento do voluntariado:

“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*).

“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” (Coordenadora do Terceiro Programa da ONG. Entrevista cedida em Out. 2008).

Entre os meses de agosto e novembro de 2008 realizamos um estudo de observação participante. 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>44</sup> e com curiosidades sobre o departamento universitário no qual estava inserida a investigação, orientada por quais pesquisadores etc. Tivemos de submeter nosso interesse em realizar um estudo com observação participante e entrevistas à aprovação da diretoria, a partir de contatos com diferentes departamentos internos e ao departamento pessoal da ONG. 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 do Estudo de Caso I<sup>45</sup>.

Tivemos contato direto com o Segundo e com o Terceiro Programa da instituição, não obstante, foi no Terceiro Programa, voltado à profissionalização, que realizamos a observação participante, acompanhando um projeto financiado pelo Instituto Wal Mart

---

<sup>44</sup> Permeada pelo alto grau de escolaridade dos agentes, muitos dos quais já haviam realizado pesquisas de pós-graduação como dissertações e teses.

<sup>45</sup> Nessa ONG a presença de nossa pesquisa em sala de aula causava curiosidade e mesmo dispersão entre as crianças na fase inicial do trabalho, bem como despertava curiosidade entre os funcionários sobre o que era fazer uma pesquisa na qual a estudante não perguntava nada (no caso da observação participante).

---

---

que capacita mulheres, de 28 a 72 anos de idade, com aulas de corte e costura e moda, sobretudo, para que estas possam gerar renda a partir da venda dos produtos futuramente produzidos. Nosso contato com o grupo foi permeado por relações de 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.

A ONG 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 almejem uma atividade em comum. A coordenadora do Terceiro Programa, 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 o responsável pelo setor de marketing é filho de uma das irmãs fundadoras (teve contato com a instituição desde criança). Contudo, pelo desenho organizacional arquitetado desde o fim da década de 1980, a entidade não se limitou aos vínculos oriundos de relações primárias, construindo 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 muito semelhantes ao Segundo Setor. 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...” (Entrevista cedida pelo responsável do setor de marketing. Out. 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.

A Missão da ONG, um dos objetivos centrais do presente estudo, 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). Na tentativa de compreendermos como se dá a Missão da entidade, recorreremos ao estatuto da instituição, com apoio do recurso de análise documental, e não encontramos a Missão delimitada como “Missão”, nestes termos, embora se trate de um documento de amarração jurídica complexa:

“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) (grifos nossos).

O estatuto 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 pelo surgimento de novas necessidades e contextos. 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. Atualmente, a ONG se dedica a redigir um estatuto que inclui em seus objetivos a captação de recursos para atividades culturais, por exemplo.

A partir das entrevistas realizadas com os agentes atuantes, selecionamos alguns trechos que consideramos representativos da visão dos funcionários da entidade sobre o que estes entendem como a Missão da ONG:

“A missão da é, justamente, formar *protagonistas*. Você *capacitar* jovens, mulheres, líderes... desde a base... para que eles construam e mudem a comunidade onde estão inseridos.” (Responsável pelo setor de marketing. Out. 2008) (grifos nossos).

“A missão é o *empoderamento* do protagonismo social e político... mulheres e crianças... É empoderamento, a gente possibilita determinadas ações... Pra gente, as pessoas empoderadas podem ter uma qualidade de vida melhor, pra que elas possam desenvolver a sua comunidade. A gente parte do pressuposto de que o desenvolvimento não se dá apenas na instituição formal, se você for pro mercado de trabalho formal (...) você levar pra comunidade, implementando as políticas públicas pra crianças, jovens (...) estabelecendo uma cultura de paz nas comunidades, para que a violência seja minimizada” (Coordenadora do Terceiro Programa). (grifos nossos)

“Tudo o que acontece na ONG é feito de uma forma bem horizontal. Consultamos muito o público (crianças, adolescentes, lideranças) (...) os líderes comunitários... 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*” (Ibid). (grifos nossos).

---

---

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 atuantes 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 idosas. Como buscamos entender a Missão das ONGs sob a luz de análise dos agentes atuantes, 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. 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 integração entre os três Programas como uma seqüência da Missão.

As perspectivas dos agentes atuantes 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” (Gerente Executiva. Out. 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.

“Do ponto de vista econômico eu não sei como a gente vai conseguir se sustentar devido à recessão econômica do País, por essas mudanças... hoje estamos com um presidente nos EUA negro – exatamente hoje – então as relações não só sociais, mas econômicas e políticas do mundo, também poderão ajudar. Por outro lado, a gente tem a China, com outro tipo de relações... são relações que a gente estabelece que poderão possibilitar, ou não, que as instituições como a nossa também possam efetivar suas ações com sucesso, prosperidade (...)” (Coordenadora do Terceiro Programa. Out. 2008).

“Um dos sonhos, que seria a utopia, é que a gente não precisasse mais da ONG... seriam os jovens fazendo o trabalho nas comunidades, seria melhorar essa situação de exclusão e violência e de realmente a sociedade civil tomar conta da situação, mas a gente sabe que é uma coisa que demora muito tempo (...) Assim que um projeto vai acabando vamos pensando em um outro financiador” (Responsável pelo setor de marketing. Out. 2008).

O futuro da organização, com ilustrado pela fala acima, é ligado 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 surgir para morrer ao cumprirem seu papel na sociedade etc.

---

---

## CONCLUSÃO

Buscamos nessa pesquisa operacionalizar os indicadores de grau de profissionalização identificados ao longo da revisão bibliográfica a partir de dois estudos de caso. Na ONG do Estudo de Caso II, 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 etc. Na primeira ONG não foram encontrados tais indicadores com a mesma força, como já demonstrado. Desta forma, entendemos que a ONG do Estudo de Caso I é uma entidade com baixo grau de profissionalização e a ONG do Estudo de Caso II, com alto grau de profissionalização, genericamente. A partir desse esboço macro, verificamos como se dão as Missões nas duas entidades e quais as diferenças do exercício e da concepção da Missão presentes em modelos distintos de profissionalização.

Com este trabalho não procuramos, sob nenhuma hipótese, realizar uma separação entre teoria e prática, não apenas pelo fato de termos elaborado a pesquisa de campo concomitantemente à pesquisa sobre o que já foi produzido acerca de nosso tema e sobre como diferentes perspectivas sociológicas lidam com problemática tratada, mas também

---

---

porque partimos do pressuposto de que teoria e prática são duas faces paralelas da construção de um mesmo conhecimento. Também, não objetivamos a partir de dois estudos de caso representar a população de ONGs, mesmo que ainda sob um recorte espacial, como o da Região Metropolitana do Recife. Os dois casos analisados representam, unicamente, suas particularidades, mas são interessantes à investigação porque estão imersos na pluralidade do Terceiro Setor e são frutos de conjunturas maiores, como a do crescimento diversificado das ONGs e da atual tendência à profissionalização destas entidades.

A realização deste trabalho só se fez possível porque estabelecemos vínculos de cooperação e confiança nas duas instituições. Para ter acesso à instituição do Estudo de Caso I, à diretoria, aos funcionários e às crianças, não tivemos dificuldades, pois os agentes atuantes eram muito acessíveis e solícitos. Houve uma imensa colaboração e todos da ONG, sem exceções, se dispuseram a fornecer entrevistas, procurar por fotos antigas da entidade, contar cotidianamente como se deu a história da ONG etc. Na instituição do Estudo de Caso II, como já indicado e devido à departamentalização de seu desenho organizacional administrativo, nos submetemos ao departamento de marketing, que nos encaminhou ao departamento pessoal da entidade, que por sua vez nos colocou em contato com coordenadores dos Programas e assim por diante. Apesar de nossa pesquisa ter sido bem aceita na organização - e termos encontrado agentes muito acessíveis -, havia demais pesquisadores em exercício e a ONG já tinha passado por alguns problemas com outros investigadores, a exemplo de trabalhos em que publicou-se fotos das adolescentes sem autorização da entidade. Logo, existiu um cuidado maior sobre nossa presença, um rigor com a documentação que apresentamos da Universidade – UFPE – para que fosse

---

---

autorizada a observação participante nas aulas e um acompanhamento cauteloso, ainda maior, sobre o que a pesquisa iria concluir, isto é, sobre o que poderíamos publicar futuramente acerca a ONG, uma preocupação com a imagem da organização. Esta preocupação se deu de outra forma na ONG do Estudo de Caso I, pois, para os membros dessa, a pesquisa seria um meio de divulgação do trabalho desenvolvido, o que também existiu na ONG II, porém, com maiores precauções e receios. A partir de então, optamos por não revelar nestas páginas os nomes das instituições, não apenas porque não se trata de um trabalho de divulgação, mas também para que supostas “interrupções” sobre o material publicado não intervissem nos conteúdos aqui expostos e analisados.

Outro fator observado, que também diz respeito aos diferentes níveis de profissionalização, é o papel que o pesquisador pode exercer na entidade. Na ONG do Estudo de Caso II, nossa presença era entendida pelos agentes como uma investigação sociológica/acadêmica e alguns professores e adolescentes atendidos viam nosso trabalho como um estágio. Já na organização do Estudo de Caso I, notamos que o pesquisador era visto pelos agentes como alguém que poderia ajudar na instituição, que poderia doar seu tempo em uma atividade voluntária, que vinha valorizar o trabalho realizado pela entidade. Em entrevistas realizadas com coordenadores dos Programas da ONG do Estudo de Caso II, o fato de explicitarmos que nossa pesquisa era sobre a Missão das ONGs já fazia com que algumas respostas ficassem concatenadas ao fator “missão”, em defesa da Missão da ONG, ou seja, os agentes se interessam pelos pormenores da pesquisa e, com isso, passam a ter flexibilidade nas respostas para afirmarem que suas práticas são realizadas de maneira horizontalizada na instituição, que não fogem da Missão da ONG etc.

---

---

No que concerne à relação que as ONGs mantêm com o Estado e com o Mercado, como já denotado, são relações não muito problematizadas pelos agentes, mesmo porque estes dependem dos financiamentos que estas duas estruturas da sociedade oferecem. Se, por um lado, a ONG I não possui recursos vindos do Segundo Setor porque não tem flexibilidade para galgar tais recursos mediante a concorrência com outras instituições, muitas com um nível de profissionalização mais elevado<sup>46</sup>, a ONG II possui relações com o Mercado e com o Estado. Em entrevistas, questionamos ao responsável pelo setor de marketing da ONG do Estudo de Caso II se a diretoria já havia recusado algum tipo de financiamento. A resposta foi negativa, porém, ele argumentou que receber recursos vindos do Wal Mart, por exemplo, já causou reflexões e debates internos, uma vez que este é conhecido nos Estados Unidos como uma empresa que não “valoriza a mulher, que trata mal seus funcionários” (*Op. Cit*), todavia, os membros da ONG acreditam que a atuação da empresa no Brasil é diferente, com outras propostas, e que vale a pena receber tais recursos e transformá-los em melhorias sociais. Discussões como estas ficam enlaçadas em problemas de nível macro, como a localização da instituição dentro de uma sociedade de classes no capitalismo vigente que tem o lucro e o acúmulo de mais valia como necessários para sua manutenção ao mesmo tempo em que as organizações do Terceiro Setor precisam de recursos para sanar problemas sociais urgentes (saúde, educação etc). Ao que tudo nos indicou, nenhuma das duas instituições se coloca contrária a receber verbas dos demais setores, pois, para a ONG II, os problemas emergenciais precisam ser tratados ao mesmo tempo em que estes problemas, suas soluções, vão levar ao crescimento da instituição. Já na ONG I, esses questionamentos não foram verificados,

---

<sup>46</sup> Que podem fornecer ao financiador visibilidade, confiança etc.

---

---

pois a idéia comum na instituição é a de que doações e auxílios, de toda forma, são bem-vindos. A exigência que a entidade coloca é apenas de que seja uma verba transparente, não proveniente de roubos ou de qualquer origem que contradiga os preceitos da caridade católica.

Apesar da problemática maior que tece a lógica de funcionamento do Terceiro Setor, como a relação que este mantém com os demais setores, o que nos levaria a refletir sobre a autonomia das ONGs, buscamos com esta pesquisa analisar a Missão das duas entidades e saber se as Missões das ONGs tinham se alterado ao longo da história das instituições e, caso sim, o porquê. Na ONG do Estudo de Caso II vimos que a Missão era utilizada como um mecanismo de visibilidade da ONG, sua apresentação ao público, e em momentos de tensão da entidade<sup>47</sup> era lembrada como um foco a ser mantido. A Missão da ONG também era remontada pelas professoras e discutida com as alunas, do grupo de mulheres que acompanhamos, antes das visitas regulares dos financiadores, muitas vezes no intuito de mostrar para as mulheres atendidas o tamanho do benefício social de que estavam desfrutando para que essas repassem aos financiadores a importância da manutenção dos projetos. Ou seja, temos, então, a Missão como um mecanismo de controle ao mesmo tempo em que esta se coloca aberta a discussões periódicas, o que não ocorre, nos mesmos moldes, na ONG do Estudo de Caso I, uma vez que a Missão não é debatida, pois se apresenta como extremamente ampla: fazer o bem.

Apresentamos, então, duas formas diferentes de se entender Missão: uma baseada na idéia de empoderamento e capacitação de camadas sociais desprivilegiadas e outra

---

<sup>47</sup> No grupo do Terceiro Programa que acompanhamos, por vezes, as mulheres atendidas discutiam entre si por diversas razões, a exemplo de que uma tinha recebido mais linha para bordar do que outra etc. Para este tipo de problema cotidiano, as professoras buscavam soluções de apaziguamento entre as partes se referindo à Missão da entidade, lembrando qual era a proposta maior que todos buscavam etc.

---

---

mais ampla, que é a noção de “fazer o bem aos pobres” (*Op. Cit*). Apesar de distintas, sendo uma extremamente abrangente e outra mais centrada nas atividades cotidianas propostas pela entidade, vemos as duas como faces de uma mesma realidade e observamos que o baixo grau de profissionalização da ONG do Estudo de Caso I colabora para a não delimitação clara da Missão, uma vez que a Missão não vêm sendo utilizada como estratégia de visibilidade da ONG e nem como mecanismo de controle interno para focar as atividades da entidade, como ocorre na ONG do Estudo de Caso II. Se objetivamos, no projeto do qual se originou essa pesquisa, saber se a Missão das ONGs se alteravam em instituições com diferentes graus de profissionalização, concluímos que não, pois, além dos agentes atuantes não conceberem tal alteração, ela de fato não houve porque as Missões, amplas, permanecem as mesmas. Todavia, observamos que, dentro dessas vastas Missões, houve uma mudança no foco de atuação da ONG do Estudo de Caso II, com alto grau de profissionalização, uma vez que a entidade lidava com os problemas de meninas em situação de rua, quando fundada, e atualmente trabalha com um público diversificado em diferentes áreas, o que não ocorreu com a ONG do Estudo de Caso I, menos profissionalizada, que desde sua fundação se dedica à educação de meninas, basicamente. O foco de atuação da ONG II foi alterado, mas não é entendido pelos agentes atuantes da instituição como um desvirtuamento da Missão, mas sim, como um alongamento baseado nas necessidades que foram demandadas ao longo da história da ONG. Para os agentes desta organização, há um sentido para a mudança no foco de atuação. Logo, notamos que essa capacita a partir de seu alto grau de profissionalização - que inclui avaliação periódica das atividades desenvolvidas e o repensar da Missão a cada três anos, por exemplo – a remodelação de seu foco de atuação, o que reflete em sua Missão como um

---

---

todo, fazendo com que a entidade possa ter uma melhor articulação diante das oportunidades de financiamento, à guisa de exemplo.

As conclusões de nossa pesquisa geraram certa surpresa com o correr da investigação, pois uma de nossas hipóteses experimentais era a de que iríamos encontrar nas ONGs um desvirtuamento da Missão na medida em que o grau de profissionalização aumentava. Todavia, a própria pesquisa começou a apontar, antes mesmo do início de nosso estudo de campo, que a dificuldade de trabalharmos com o fator Missão nos levaria a tais conclusões, pois, na visão dos agentes atuantes, que é a perspectiva de onde partimos, a Missão é um misto amplo e várias formas de atuação podem se encaixar a ela. Ao mesmo tempo, quando privilegiamos a compreensão da Missão sob a óptica dos agentes, questionamos até que ponto é possível a Missão da ONG do Estudo de Caso II ser elaborada em conjunto (com os coordenadores, funcionários, comunidade etc), como versa a diretoria da entidade e nos questionamos, ainda, o porquê da Missão desta ONG ser uma fonte de visibilidade da instituição, mas que não é posta diretamente no estatuto. Ao que tudo indica, o segundo questionamento é um desdobramento do primeiro, pois, por mais que a ONG tente horizontalizar suas práticas de atuação, seu modelo organizacional sugere divisão de tarefas, a exemplo de grupos mais aptos, na visão da diretoria, para redigir a Missão e o estatuto da instituição.

Acerca das perspectivas para o futuro das organizações, os membros das duas instituições apontam a sustentabilidade financeira como o maior problema para a manutenção das atividades que já vêm sendo realizadas e para a implementação das esboçadas para o futuro. Entretanto, na ONG com maior grau de profissionalização a sustentabilidade é tratada a partir de possibilidades concretas de ação, imaginada em um

---

---

contexto sócio-político abrangente, o que não ocorre com a ONG com menor grau de profissionalização. O impacto social buscado pelas duas entidades já foi alcançado dentro das possibilidades de cada uma, dentro de seus universos, a exemplo da ONG do Estudo de Caso I que consegue hoje ter um espaço físico que atende cerca de 50 crianças que não passam fome, ajudas pelo trabalho iniciado pela Irmã Luizinha ou da ONG do Estudo de Caso II que conseguiu dar voz à fala de jovens exploradas sexualmente.

Ao longo do estudo de campo buscamos abstrair as possíveis pré-disposições, não apenas em campo, mas também na pesquisa sociológica mais abrangente, para que conseguíssemos observar com maior nitidez as particularidades de cada caso. O que ocorreu, a partir de então, foi que este trabalho passou a suscitar outros questionamentos, previstos a partir de seu projeto inicial, mas que se consolidaram ao longo da investigação concreta e nos revelaram a pertinência de continuarmos com estudos sobre o trabalho no Terceiro Setor e, sobretudo, sobre a profissionalização das ONGs em meio a estrutura contraditória da sociedade de classes.

---

---

## REFERÊNCIAS:

ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max. (1997 [1947]), *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. 7. impressão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

ANTUNES, Ricardo. (1999). *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo.

\_\_\_\_\_. (1999). *Adeus ao trabalho? ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Campinas: Cortez.

ARAÚJO, Wagner. *Jürgen Habermas: Estado, Mercado e Movimentos Sociais*. Disponível em: [www.sapereaudare.hpg.ig.com.br/sociologia](http://www.sapereaudare.hpg.ig.com.br/sociologia). Acesso em: jul. 2008.

ALAYÓN, Norberto. (2008). *Asistencia y asistencialismo: ¿pobres controlados o erradicación de la pobreza?*. 4.ed. Buenos Aires: Lumen.

BENSUSSAN, Gérard, LABICA, Georges. (1999), *Dictionnaire critique du marxisme*, Paris, Quadrige, PUF.

BARBOSA, Maria Lígia. (1993), *Reconstruindo as Minas e Planejando as Gerais: os engenheiros e a constituição dos grupos sociais*. Tese de doutorado. Unicamp.

\_\_\_\_\_. (1999), “Renascimento do profissionalismo: teoria, profecia e política”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.14, no.39, p.186-190.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe de. (2003), *Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica*. 4.ed. Rio e Janeiro, FGV.

---

---

BARDIN, Laurence. (1977). *A análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70.

BAUMAN, Zigmunt (1999), *Modernidade e Ambivalência*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar editor.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. (2002 [1985].) *A construção social da realidade*. 21 ed. Petrópolis: Vozes.

BONELLI, Maria da Glória. Estudos sobre profissões no Brasil. In: MICELI, Sérgio (org.). (1999), *O que ler na ciência social brasileira (1970-1995)*, vol. 2. São Paulo, Anpocs.

BONELLI, Maria da Glória; DONATONI, Silvana. (1996), *Os estudos sobre profissões nas ciências sociais brasileiras*. BIB, Rio de Janeiro, nº: 41.

BRASIL. Decreto - Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Consolidação Das Leis Do Trabalho - CLT.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Código Civil Brasileiro.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.790 de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.637 de 15 de Maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2004). *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002* / IBGE.

BRYSON, John M. (1995), *Strategic Planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

---

---

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (2006 [1988]). Texto consolidado até a emenda Constitucional nº 48 de 10 de agosto de 2005. Rio de Janeiro, Escala.

CORCIONE, Domingos. (1998), *Planejamento Estratégico: algumas orientações*.

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.

COURY, Wilson B. (2001), *Sobre as organizações sociais*. RNP Notícias nº 8. Rio de Janeiro: Rede Nacional de Ensino e Pesquisa.

DOMINGUES, José. (2001), *Teorias Sociológicas no Século XX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

DUBAR, Claude. (1997), *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto, Porto Ed.

DURKHIEM, Émile (1999), *Da Divisão do Trabalho Social*. 2ª ed. São Paulo, Martins Fontes.

\_\_\_\_\_. (1970), *Sociologia e Filosofia*. Rio de Janeiro e São Paulo, Forense.

ENRIQUEZ, Eugène. (1996), “Prefácio”. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João G. M. (orgs). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: UnB, 2001. (Cap. 8)

FALCONER, Andres Pablo. (1999), *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.

---

---

FERNANDES, Rubem César. (1994), *Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. 2.ed. Rio de Janeiro, Relume.

\_\_\_\_\_. (1997), “O que é o Terceiro Setor?” In IOSCHPE, Evelyn Berg (org). *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

FRAGA, Marcelo Lorence. (2000), *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.

FREIDSON, Eliot. (1995), *Para uma análise comprada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais*. Caxambu-MG. (19º Encontro Anual da Anpocs).

\_\_\_\_\_. (1998), *Renascimento do Profissionalismo*. Tradução: Celso Mauro Paciornik. São Paulo, Universidade de São Paulo.

GALVÃO, Jane. (1997), “As respostas das organizações não-governamentais frente á epidemia de HIV/AIDS”. In: PARKER, Richard. *Políticas, Instituições e AIDS: enfrentando a epidemia no Brasil*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, ABIA.

GESTOS. Disponível em: [www.gestospe.org.br](http://www.gestospe.org.br). Acesso em: junho de 2008.

GIDDENS, Anthony e TURNER, Jonathan (orgs.). (1999). *Teoria Social Hoje*. São Paulo: UNESP.

GILL, Rosalind. (2002) “Análise de discurso” In: BAUER, M.W. e GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, Vozes.

GONÇALVES, Hebe Signorini (org). (1996), *Organizações Não Governamentais: solução ou problema?* São Paulo, Estação Liberdade.

HABERMAS, Jürgen. (1987[a]), *Teoria de la Acción Comunicativa*. Tomo I: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus.

---

---

\_\_\_\_\_. (1987[b]), *Teoría de la Acción Comunicativa*. Tomo II: Crítica de la razón funcionalista. Madrid: Taurus.

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

\_\_\_\_\_. (1993), *A invenção das ONGs*. Tese de doutorado. Disponível em: <http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/08256B5A0062F99E83256AA400607625?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Pesquisas>

\_\_\_\_\_. (1998), “Experiência Militante: Histórias das assim chamadas ONGS”. In (org) LANDIM, Leilah. *Ações em Sociedade: Militância, caridade, assistência, etc.* Rio de Janeiro, ISER/NAU.

\_\_\_\_\_. (2002), “Múltiplas Identidades das ONGs”. In (org.) HADDAD, Sérgio. *ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina*. São Paulo, Abong.

\_\_\_\_\_. (2002), “É o momento de pensar na desconstrução do nome ONG”. In *Revista do Terceiro Setor*.

LANDIM, Leilah & CONTRIM, Letícia Ligneul. (1996), *ONGs: um perfil*. São Paulo, Abong/Iser, Cadastro das afiliadas à Associação Brasileira de ONGs (Abong).

LANDIM, Leilah & SCALON, Maria Celi. (2000), *Doações e Trabalho Voluntário no Brasil*. Rio de Janeiro, Sete Letras.

LE PLAY, Frédéric. (1995 - [1855]), *Les Ouvriers européens*. Acesso em: <http://www.sciencesociale.org/download/cat.php?idcat=3&PHPSESSID=a7cd7608232016150dd418df8f612>

LESSA, S. (2002). *O Mundo dos homens: trabalho e ser social*. Rio de Janeiro, Boitempo.

LEVINE, P. (1986), *The Amateur and the Professional: Antiquarians, Historians and Archaeologists in Victorian England, 1838-1886*. Cambridge, Cambridge University Press.

---

---

LIMA, Vilma Soares de. (2003), *Dádiva e voluntariado: ações de apoio junto a portadores de câncer*. Recife, Programa de Pós-Graduação em Sociologia / UFPE. Dissertação de Mestrado.

MANGUENEAU, Dominique. (1993). *Novas tendências em análise do discurso*. Campinas, Pontes.

\_\_\_\_\_. (2001). *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez.

MANHÃES, Eduardo. (2006). “Análise do discurso”. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo, Editora Atlas.

MANNHEIM, Karl. (s.d.). “Sociologia do conhecimento”. vol. II. Porto. Tradução: Maria da Graça Barbedo.

MEDEIROS, Rogério. (2008). “ONG e Estado no Brasil: a defesa da autonomia em contextos específicos”. In: MARTINS, Paulo Henrique; MATOS, Aécio; FONTES, Breno. *Limites da Democracia*. Recife: Universitária.

\_\_\_\_\_. (2008). *Between conflict and cooperation: dilemmas in the relations between Non-Governmental Organizations and the State in Brazil*. Tese de Doutorado. Boston University.

MENESCAL, Andréa. (1996), “História e Gênese das Organizações Não-Governamentais”. In: GONÇALVES, Hebe Signorini (org). (1996), *Organizações Não Governamentais: solução ou problema?* São Paulo, Estação Liberdade.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. (2004), *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).

MONTAÑO, Carlos. (2002), *Terceiro Setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo, Cortez.

---

---

ORGANISTA, José Henrique Carvalho. (2006). *O debate sobre a centralidade do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular.

PENN, Gemma. (2002) “Análise semiótica de imagens paradas”. In: BAUER, M. e GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.

PETRAS, James. (1997), *NGOs and imperialism*, Monthly Review, v. 49, n. 7, p. 10-27.

POLANYI, Karl. (1980), *A Grande Transformação - as origens de nossa época*. Rio de Janeiro, Campus Ltda, Tradução: Fanny Wrobel.

POWELL, Walter, et al. (1998), *Private Action and the Public Good*. London, Yale University Press/New Haven & London.

REVISTA MENTE, CÉREBRO & FILOSOFIA. (s.d), *O homem no caos contemporâneo: Adorno, Horkheimer, Fromm, Benjamin*. São Paulo, edição especial, n.7.

RAMOS, A. Guerreiro. (1983), *Administração e Contexto Brasileiro: um esboço de uma Teoria Geral da Administração*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.

\_\_\_\_\_. (1989), *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.

RIBAS, Fábio. (2005). Revista Psicologia Argumento. Disponível em: [www.pucpr.br/psicologiaargumento](http://www.pucpr.br/psicologiaargumento). Acesso em: jul. 2006.

SÁ, Domingos Bernardo. “Conceitos e reflexões jurídicas”. In: GONÇALVES, Hebe Signorini (org). (1996), *Organizações Não Governamentais: solução ou problema?* São Paulo, Estação Liberdade.

SERVA, Maurício. (1993), *O fenômeno das organizações substantivas*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2.

---

---

SMITH, Adam. (2008 [1776]). *A Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar

SZAZI, Eduardo. (2001), *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. 2.ed. São Paulo, Peirópolis.

TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves. (2003), *Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Polis.

TENÓRIO, Fernando G. (org). (2001), *Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais*. 5.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

\_\_\_\_\_. (1996), *Racionalidade e Organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. Vols. I e II. São Paulo: FGV. Tese de doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

WEBER, Max. (1977 [1922]), *Economía y sociedad*. vol. I. México: Fondo de cultura econômica.

\_\_\_\_\_. (2002 [1904-1905]), *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Tradução: Pietro Nassetti. São Paulo, Martin Claret.

---

---

---