

# **Organizações Não-Governamentais na Cidade do Recife: estudo sobre missão e profissionalização no Terceiro Setor recifense**

**Marina Félix de Melo**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em  
Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco  
[melomarina@msn.com](mailto:melomarina@msn.com)

**RESUMO:** O presente trabalho disserta sobre a Profissionalização das Organizações Não-Governamentais, buscando entender como o atual processo de profissionalização do Terceiro Setor influencia na Missão destas organizações. Nossa preocupação se concentra na apreensão das confluências entre profissionalização e missão, de suas influências recíprocas, na tentativa de revelar dimensões ou nuances no comportamento dos agentes atuantes nas ONGs. Para tanto, discorremos sobre a Profissionalização nestas entidades e utilizamos dois estudos de caso na cidade do Recife-PE para verificar até que ponto a profissionalização interfere nas Missões dessas, 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:** Profissionalização, Terceiro Setor, Missão das ONGs.

**ABSTRACT:** The present paper discuss about the Non-Profit Sector, seeking to understand how the new professionalization process in the Third Sector influences in the Mission of these organizations. Our preoccupation concentrates in the confluences between professionalization and mission, in their reciprocal influences and how it comes to the people that work in these institutions. By the other hand, we discuss about the Professionalization in these entities and use two case studies in Recife-PE/Brasil to verify in which way the professionalization interferes in the Missions of the NGOs, articulating the factors that influence the financial conditions of these organizations, the relationship they have with the State and with the Market, presenting as well the specialization and social labour's division problems in the Third Sector.

**Keywords:** Professionalization, Third-Sector, Mission on ONGs.

## **Introdução**

Este trabalho, apresentado em modelo expandido em 2009 ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE como dissertação de mestrado, diz respeito à Missão e à Profissionalização 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, 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.

## **1. Exposição da Problemática**

A presente investigação 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 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 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 partir de tais inquietações, consideramos dois pontos importantes que conduziram teoricamente a pesquisa. Embora tais tópicos não sejam percorridos nessas páginas uma vez que optamos neste artigo por dar mais espaço ao campo, esses se puseram como um guia metodológico. O primeiro diz respeito às Missões das ONGs, ou seja, pontuamos, antes de ir às ONGs, as diferenças entre Missão e objetivos destas entidades e analisamos a Missão a partir de um complexo que interconecta as racionalidades instrumental e substantiva de Habermas, sendo a Missão de uma ONG mais associada a uma racionalidade de tipo substantiva e os objetivos a uma racionalidade de tipo instrumental. Já o segundo ponto se refere à preocupação que consideramos sobre os estudos 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.

Em suma, a partir de casos específicos de ONGs situadas na Região Metropolitana do Recife, e com a ferramenta metodológica da análise de discurso, investigamos o comportamento de tais instituições no tocante às 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.

## **2. Estudo de Caso I**

A primeira instituição pesquisada foi fundada em 1981 por religiosas de um colégio católico privado de Recife-PE - com a ajuda dos moradores. Irmã Luizinha, então salesiana do colégio 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.

A partir deste contexto, a instituição contou com a doação de um pequeno terreno, feita por um padre do bairro, que somada à herança recebida deu origem ao que hoje a organização tem em termos de espaço físico. Após tais doações, foi construída uma casa singela, um “mocambinho” - como se referem as funcionárias que participaram dessa 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 Luizinha 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.

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 sede de dependências físicas “simples”<sup>1</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

---

<sup>1</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.



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, salvo eventuais exceções. Uma vez que a divisão de tarefas da ONG não obedece a um modelo fechado de atuação dos agentes, sendo esses polivalentes em suas funções, 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. 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 Luízinha 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>2</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 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.

---

<sup>2</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.

No tocante ao aparato legal/formal da entidade, 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.

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 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.

### **3. 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>3</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.

---

<sup>3</sup> Dados fornecidos pela instituição referentes ao ano de 2006, quando esta atendia 17 comunidades da Região Metropolitana do Recife.

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 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).

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.

No que diz respeito à flexibilidade e mobilidade da ONG em se articular em redes de cooperação, observamos que a presente ONG 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>4</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, acessória 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>5</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

---

<sup>4</sup> Tal tentativa de democratização não exclui a hierarquização e a especialização da divisão do trabalho na ONG.

<sup>5</sup> Cerca de 80% dos gastos da ONG são mantidos com recursos vindos do exterior.

européus. 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 verbas do Estado, dos governos federal, estadual e municipal.

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>6</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 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

---

<sup>6</sup> Presenciamos algumas visitas da equipe do Instituto Wall 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.

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.

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 amizades 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). 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.

Nas entrevistas realizadas na instituição, notamos que as falas dos agentes atuantes da entidade 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.

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.

#### **4. Considerações Finais**

Buscamos nessa pesquisa operacionalizar os indicadores de grau de profissionalização identificados ao longo de uma 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.

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>7</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 Wall 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

---

<sup>7</sup> Que podem fornecer ao financiador visibilidade, confiança etc.

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, 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>8</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 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

---

<sup>8</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.

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.

## **Bibliografia**

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

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

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

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

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

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

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

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

FALCONER, Andres Pablo. *A Promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo, USP. Dissertação de Mestrado em Administração, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PORTELLI, Hugues. *Gramsci e o bloco histórico*. 5ª ed, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

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

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