

## PROFISSIONALISMO E MISSÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Marina Félix de Melo<sup>1</sup>

### RESUMO

O Terceiro Setor encontra-se cada vez mais cercado de novos adeptos e tem apresentado um número crescente de Organizações Não-Governamentais – ONGs - que atuam nas mais diversas áreas a fim de promoverem o bem estar social. Não obstante, muitas mudanças na forma de trabalho dessas organizações neste nosso atual contexto são percebidas, afinal, o grau de profissionalização nessas ONGs torna-se cada vez mais visível. Neste trabalho procuraremos mostrar como se dá a relação entre o tipo de profissionalismo exercido dentro das instituições e as missões das ONGs, isto é, como missão e profissionalismo podem andar, ou não, em sintonia dentro de uma organização do Terceiro Setor.

**Palavras-chave:** Sociologia; Terceiro Setor; Missão das ONGs e; Profissionalismo.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Sociais – UFPE

## INTRODUÇÃO

Este trabalho visa compreender os fenômenos da profissionalização e da missão nas Organizações Não-Governamentais - ONGs. Apesar de muitos tomarem ambos como sendo elementos distantes, é o inverso que verificamos na realidade. Mesmo que em alguns lugares se pense que a missão de uma ONG é voltada apenas para o lado sentimental e humanístico das práticas sociais e que o profissionalismo seria o momento de “maturidade” dessas organizações, regado pelo tecnicismo e próximo às formas mercadológicas de trabalho. Assim, tentaremos apontar ao leitor que os dois estão mais próximos do que muitos podem supor além de expor a dimensão que cada uma dessas categorias têm tomado atualmente. Ainda no tocante à profissionalização das ONGs, buscaremos apontar como tem se dado esse fenômeno e quais as conseqüências que ele pode trazer para essas organizações.

Apesar de tratarmos especificamente das ONGs, que são nosso foco de análise, nos cabe, por bem, explicitar alguns termos que as cercam. Afinal, quando pensamos em ONGs é comum que nos venham em mente palavras como Terceiro Setor, Oscips etc.

O Terceiro Setor - ONGs, Oscips<sup>2</sup>, dentre outras organizações afins - corresponde a um conjunto de instituições que já representa uma força econômica bem mais considerável do que em geral se supõe, tanto nos países de capitalismo central quanto, cada vez mais, nos países periféricos. Os defensores das práticas desempenhadas pelo Terceiro Setor crêem que essas instituições desempenham o papel de ligar o cidadão comum a entidades que podem participar da solução de problemas sociais identificados.

---

<sup>2</sup> Oscip: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. É necessário que uma ONG torne-se uma Oscip (passe por um processo de formalização mais específico) para que possa receber recursos do Estado.

É salutar tomarmos essas organizações como sendo sem fins lucrativos, isto é, “privadas”, mas com fins públicos. Tais instituições, em especial as ONGs sobre as quais iremos nos debruçar, engendram, em sua maioria, responsabilidades nas áreas de saúde pública, educação, cultura e meio ambiente.

A noção de que uma ONG é “anti-estado” fora bastante congruente na conjuntura dos anos de 1980 ou mesmo em outras épocas. Lembremos do período da ditadura no Brasil quando, apesar da proibição de muitas práticas sociais hoje vistas dentro de ONGs, instituições afins surgiam para se opor às práticas estatais e com a predominância da resistência. O dito se torna necessário na medida em que neste trabalho visaremos o Terceiro Setor concatenado às várias realidades que o cercam, contudo, sem tolher sua lógica própria. Sobre essa assertiva, é imprescindível notar que o Estado procura as ONGs pela sua capacidade de articular soluções para problemas sociais. Não obstante, convém repensarmos quem “controla” o Estado e para que grupos ele está voltado, bem como compreendermos algumas ideologias que acusam o Estado de ineficiente e afirmam que a iniciativa privada seria uma saída conveniente para amenizarmos as mazelas sociais dentro do sistema capitalista vigente.

Esse estudo também se centra na relação que o Terceiro Setor tem com os demais setores, a saber, o Primeiro (Estado) e o Segundo (Mercado), subordinando seus próprios interesses aos objetivos desses últimos, uma vez que sua sustentabilidade financeira provém desses dois, ou também, em muitos casos, da doação voluntária de cidadãos comuns. Podemos também dizer que o presente trabalho ressalva análises acerca do tema e aspira, ainda, uma observação do que essas organizações tomam como profissionalismo dentro da construção de missão que elas mesmas elaboram.

No primeiro tópico desse trabalho trataremos sobre a idéia de missão, ou seja, o que entendemos como missão e que formas ela assume diante da atual situação das ONGs frente aos desafios que essas organizações enfrentam para executarem seus objetivos. No segundo tópico, falaremos sobre o profissionalismo nas ONGs, discutindo como o profissionalismo tem sido utilizado por essas ONGs e como a

forma de atuação das entidades tem se adaptado às novas demandas que pedem técnica e especialização e não apenas o humanitarismo como em épocas passadas. Por fim, o último tópico será sobre um balanço dos efeitos da profissionalização e buscará mostrar como a exacerbação da profissionalização pode ter seu lado perverso e trazer não apenas bons resultados para as ONGs, mas também problemas na ordem de valores e/ou morais, fomentando um debate sobre os prós e os contras dessa tendência à profissionalização. É então quando finalizaremos o texto com as considerações finais, sugerindo um apanhado de toda a discussão que se inicia com a idéia de missão, passa pelo profissionalismo e busca realizar um desenho sobre a relação desses fenômenos.

## **1. A IDÉIA DE MISSÃO**

Levando em consideração que nosso foco de análise nessas páginas estará debruçado sobre a profissionalização e a missão das ONGs, nos cabe, primeiramente, expor o que vem a ser missão. Por ora, nos manteremos em algumas explicações sucintas sobre o termo, afinal, missão pode ser interpretada sob vários aspectos, sendo uma palavra flexível como tantas outras utilizadas nas Ciências Sociais.

De acordo com o dicionário Aurélio, o termo missão possui as seguintes interpretações:

1. Função ou poder que se confere a alguém para fazer algo; encargo, incumbência.
2. Função especial da qual um governo encarrega diplomata(s) ou agente(s) junto a outro país; comissão diplomática.
3. O conjunto das pessoas que receberam um encargo religioso, científico, etc.
4. Ofício, ministério.
5. Obrigação, compromisso, dever a cumprir: missão de pai.
6. Prédica ou sermão doutrinal.
7. Estabelecimento, instituição ou instalação de missionários para a pregação da fé cristã. (...) (Novo Dicionário Aurélio, 1994; p. 1141).

Como visto em uma fonte geral de conhecimentos, o dicionário de língua portuguesa, observamos a forte ligação do termo com o fator religioso (ligado ao aspecto moral). Isto pode

ser conferido não apenas em dicionários de línguas, mas também em dicionários próprios da área de Ciências Sociais, a exemplo da *Encyclopedia of the Social Science* (1949), em que Latourette discorre páginas nas quais a definição de missão aparece com seu enfoque religioso. Não obstante, vale salientar o ano dessa publicação, 1949. Essa observação, que sugere uma contextualização na leitura, é devido ao fato de que tratamos de uma missão “adaptada” às mudanças sociais, principalmente ao contexto de surgimento das ONGs e ao discurso atual que versa sobre a importância da missão nessas instituições<sup>3</sup>. Todavia, apesar de ter sido necessário mencionar a questão da religião, não iremos nos debruçar sobre o aspecto religioso nesse texto, pois fugiria de nosso foco de análise, mas sim, tentaremos recuperar o aspecto de missão pelo lado do planejamento presente nas ONGs.

Na obra “Private Action and the Public Good” (1999), livro escrito por uma série de especialistas sobre o tema e editado por Walter W. Powell e Elisabeth S. Clemens, seus autores não transmitem a idéia fechada de que uma ONG tem de ter sua missão simplesmente enquanto um aparato burocrático no papel. Para eles, a missão não é uma simples limitadora das ações. Nessa perspectiva, observamos a preocupação dos autores em realizar uma espécie de coleta das principais características das missões das ONGs e, a partir daí, considerar as construções que estão por trás dos papéis dos estatutos, ou seja, tomando a importância dos valores que suas missões despertam na sociedade, algo pouco sensível em outras obras.

De acordo com o site da *Aids Alliance*, uma ONG voltada à problemática da Aids, missão “é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social

---

<sup>3</sup> Apesar do termo Instituição pertencer a uma complexa gama de interpretações, designamos as Organizações Não-Governamentais neste trabalho como sendo também instituições na forma mais simples do termo usado na Sociologia, que faz valer como instituições uma escola, um local de trabalho, uma família etc, ou seja, a instituição aqui é ligada aos papéis sociais. “Cada um dos complexos de papéis interdependentes pertence a instituições e a grupos determinados” (NOVA, Sebastião Vila, 1985, 68).

e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços” (autor desconhecido, 2005). Todavia, nesse tipo de discurso fica também notória a preocupação com um 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). Eis, então, quando nos deparamos com a pedra de toque desse trabalho, ou seja, entender como se articulam as idéias de missão como sendo uma ferramenta para a elaboração e execução das tarefas das ONGs e do papel da missão enquanto uma força maior regada pela ética e pelos simbolismos que geram as percepções de mundo das pessoas engajadas nessas organizações, os chamados ‘ongueiros’<sup>4</sup>. Vale lembrar também de uma prática conhecida como “advocacy” que diz respeito à necessidade de uma instituição defender um grupo que ela considere ‘fragilizado’, uma espécie de defesa sobre um determinado grupo, como por exemplo, grupo de pessoas excluídas digitalmente, de pessoas portadoras de HIV, de crianças abandonadas etc.

Deborah Eade e Ernst Ligteringen (2005) abordam o tema da missão das ONGs dentro de uma perspectiva de globalização (que apesar de não ser o enfoque de nosso trabalho, é cabível de atenção). Assim, esses autores ponderam os aspectos negativos desse processo global apontando como ele pode se reduzir erroneamente apenas à esfera econômica. Esse tipo de globalização, ou melhor, esta sua interpretação, é um empecilho para que essas organizações abracem suas missões de forma particular, uma vez que esse fenômeno as afasta de suas raízes e propósitos baseados na solidariedade, humanitarismo etc.

Autores como José Antonio Alonso (Universidade Complutense de Madrid, Espanha) atentam para a necessidade de uma melhor administração dos bens públicos internacionais e de uma autoridade global efetiva (Apud, Eade,

---

<sup>4</sup> Termo usado para se referir às pessoas que atuam em ONGs e que defendem a existência destas para a solução de problemas sociais diversos (ativistas).

D; Ligteringen, Ernst, 2005). Sendo assim, observamos que a atividade econômica tem se globalizado rapidamente, mas que esse processo não se dá da mesma maneira com as estruturas políticas e intelectuais. Ainda no tocante à questão, podemos sinalizar que muitas ONGs têm aceitado rapidamente a idéia de que a globalização é inevitável e também que, em certa medida, algumas dessas ONGs esquecem de balancear os aspectos negativos do processo de Globalização que pode, em algumas situações, fazer com que essas ONGs se desconectem de suas missões e valores éticos para atenderem ao modelo padrão de intervenção social imposto por muitos agentes financiadores internacionais.

Entendendo como se constroem esses espectros de profissionalismo técnico, vemos que em algumas ONGs é comum que a elaboração da missão seja feita em conjunto, com os componentes da instituição. Assim, o grupo busca responder questões como “Qual o propósito da organização?”, “O que ela deveria ser?” ou “Como será a ONG no futuro?”. Dessa maneira, busca-se entender o compromisso valorativo a ser alcançado e projetar o futuro de forma estratégica, avaliando os riscos pelos quais poderão passar a instituição, decorrentes de mudança de contextos políticos, históricos etc. Em certa medida, algumas organizações tendem a se tornar flexíveis a diversos seguimentos de atuação, algo que as possibilitam se engajar em outras oportunidades relacionadas a seus focos de atuação que poderão surgir.

Um exemplo que pode ser dado para elucidar o que denotamos é quando uma ONG, voltada à problemática da Inclusão Digital, elabora sua missão de uma forma que essa não fique tão “fechada” a ponto de só trabalhar com a educação em computadores, mas sim, que essa missão realize um elo entre Inclusão Digital e outros pontos que sustentam esse tipo de inclusão, como por exemplo, a educação básica, afinal, ficaria inviável dar aulas de informática para um grupo que não possui uma educação básica satisfatória. Nesse caso do exemplo, a ONG incluiria em sua missão a necessidade de educação básica, juntamente com o seu foco de Inclusão Digital, podendo atuar nesses dois ramos que são ligados de forma conjunta e complementar.

Uma frase bastante polêmica dentro do Terceiro Setor é “As ONGs nascem para morrer”. A mensagem é colocada no sentido de que uma ONG existe para sanar um determinado problema social e quando esse problema é resolvido, ela perde seu papel. Dessa forma, muitas organizações concentram as redações de suas missões em um discurso que conota uma situação de autonomia, a exemplo, expressões como “conscientização”, “autogestão”, dentre outras. Apesar de, infelizmente, observarmos que as mazelas sociais estão longe de serem extintas, o que demonstra que as ONGs ainda terão muito trabalho pela frente caso sigam essa linha de pensamento. As missões são 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 extinguido mais por problemas de gestão, como a falta de recursos financeiros para suas existências, 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.

Não apenas a elaboração da missão da ONG, mas também sua divulgação, tem sido usada como mecanismos para o estabelecimento de novas parcerias com demais organizações. Assim, fica patente como a missão pode também ser elaborada com o fim de se obter uma melhor imagem institucional perante à sociedade e/ou demais órgãos competentes como empresas, governo etc.

O planejamento para instituições como ONGs tem se tornado cada vez mais comum na montagem dessas instituições. Porém, existem diferentes formas de planejar e administrar. 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. Ele acredita que o momento do planejamento não pode ser elaborado por um grupo perito (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 na fase de elaboração do plano de atividades, o que se refletiria na execução das tarefas da ONG.

Um outro ponto que compartilhamos com Corcione é o de que na fase de idealização da missão da ONG não se pode instituir modelos ou métodos pré-estabelecidos, como se houvesse uma receita pronta e finalizada de modo a não considerar as peculiaridades de cada organização e, em consequência, das suas missões.

Ainda de acordo com Corcione, podemos figurar algumas características de experiências inovadoras de planejamento, como uma dimensão participativa, a capacidade de articular métodos universalmente conhecidos ou mesmo a coerência lógica pautada na idéia de que um planejamento é um processo de construção, e não uma receita pronta e acabada. (Corcione, 1998; p. 02).

A fim de melhor visualizarmos o que é a missão de uma ONG, convém resgatarmos as próprias falas das instituições. De acordo com a missão da ONG Moradia e Cidadania, temos em seus objetivos: "Promover a cidadania para a população socialmente excluída, por meio da educação e da geração de trabalho e renda, e do apoio a ações de combate à fome e à miséria".

Em uma visão geral, observamos que a missão da ONG Moradia e Cidadania faz 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 e chegando a expor alguns de seus objetivos acerca da forma de como colocar essas metas citadas em prática, ao mencionar que é, também, uma missão da ONG realizar parcerias com demais organizações ou mesmo divulgar projetos e atividades em que a ONG está participando.

Podemos visualizar, então, a junção dos valores morais da ONG em relação ao seu objetivo central (como o de beneficência à humanidade) com os valores morais de atuação administrativa para que se alcancem tais objetivos. É essa síntese, portanto, que denominamos missão, isto é, um aparato

que abriga os valores morais que um grupo defende e que age a partir deles.

Eis então que a elaboração da missão de uma ONG é regada por elementos que transpassam a simples idéia de que a missão é um reflexo de valores e crenças aleatórios, sendo essas, 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 contexto.

## 2. O PROFISSIONALISMO NAS ONGs

Podemos visualizar três grandes eixos explicativos para o surgimento e florescimento das ONGs no Brasil (Carvalho, 1999). O primeiro eixo se refere à posição dessas enquanto um mecanismo contra o que muitos julgam como a ineficiência do Estado (que também pode ser rediscutida, pois a idéia de ineficiência tem várias interpretações), o segundo faz menção à prestação dos bons serviços que tais organizações podem proporcionar à população e, o último eixo, destaca as razões ideológicas dessas instituições que, conforme Cristina Amélia Pereira de Carvalho:

Neste caso, a ação busca fundamentalmente transmitir os valores da organização à sociedade. Estes valores se concretizam na missão da organização, em seus objetivos oficiais, mas também nos objetivos operativos que se manifestam em suas práticas e estratégias de ação (Carvalho, 1993).

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. Sendo assim, 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 etc, dentre outras benfeitorias, estimulando, segundo Ribas, a articulação entre carisma e técnicas de funcionamento e gestão.

É patente que as ONGs estão, cada vez mais, se munindo de profissionais qualificados em diversas áreas do conhecimento, como nos setores da educação e da saúde, por exemplo. 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>5</sup>.

Bauman (1999) coloca que a especialização torna-se 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 una, em si mesmo, não se auto-satisfaria, gerando sempre mais a busca pelo novo e pelo desenvolvimento das atividades prestadas. Todavia, nessa linha de argumentação plantada por Bauman, 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; p. 233).

A especialização está, sobretudo, ligada à divisão do trabalho social. Adam Smith foi o primeiro a tentar teorizar esta divisão e foi também o criador do termo. Émile Durkheim

---

<sup>5</sup> Existe também um fenômeno conhecido como “expertise”, no qual profissionais especializados em alguma área prestam serviços específicos às ONGs.

(1995), em sua obra *Da Divisão do Trabalho Social*, busca tratá-la 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). Assim, o autor advoga que não é apenas nas fábricas que esse fenômeno se faz presente. Apesar de muitos economistas verem a especialização como sinônimo de progresso, ela também não se restringe ao campo econômico, estando presente em funções políticas, administrativas, artísticas, científicas etc.

Para Durkheim, a divisão do trabalho pode ocorrer até dentro de um círculo de amizades. O exemplo é guiado pelo evento de que podemos ter um amigo com quem buscamos conselhos, um outro que escuta nossos problemas pessoais, um outro com quem sentimos prazer ao estudar etc, ou seja, quando as diferenças se completam. Porém, é patente que na obra de Durkheim visa-se a correlação entre divisão do trabalho e solidariedade social. Então perguntamos: é a divisão do trabalho que causa a solidariedade social? De acordo com o autor, sim, mas não apenas ela, pois a complexidade da solidariedade é maior. Vejamos, em alguns casos essa divisão do trabalho pode exibir seu lado perverso (anomia). “A 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:

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; p. 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).

De acordo com Costa, ao utilizar a Pesquisa *Capital Social e Terceiro Setor* realizada em 2000, o número de profissionais especializados nas ONGs só não é maior devido à significativa presença do voluntariado não qualificado nessas organizações (Ibid; p. 49). A pesquisa também aponta que muitos desses profissionais qualificados se dedicam às ONGs em tempo integral, como ocorreria se eles estivessem trabalhando no Primeiro ou Segundo setores, o que indica, segundo Costa, a aguda existência de profissionalização nessas instituições.

O termo profissionalização tem sido de uso corriqueiro no ambiente das ONGs, porém, até quando isto pode ser algo positivo para essas organizações? Tentaremos responder a essa questão no tópico seguinte do trabalho, mas já podemos passar algumas percepções de como a profissionalização tem sido a tônica no debate das ONGs. Inclusive, citando uma empresa que faz propaganda para as ONGs de sites e serviços de internet voltados para o Terceiro Setor, exibe a frase:

Sabemos que a instituição que não se adequa ao mercado e não muda para atendê-lo, morre (...) Fortalecer a disseminação de ações sociais é imprescindível para a **sua ONG** e para o bem do mundo (autor desconhecido, 2005).

Segundo Soraia Haddad (2002), em artigo para a Gazeta Mercantil, a profissionalização deve ser usada como um caminho que as ONGs devem seguir para se firmarem no mercado do Terceiro Setor (Haddad, 2002). Haddad faz

menção à idéia de um grupo de voluntários que acredita que as entidades são mini-empresas porque têm clientes, orçamento e que se uma ONG busca melhorar o ser humano e uma empresa busca mostrar resultados, ambos objetivos devem caminhar juntos. Nessa concepção, temos que se em uma entidade não há profissionalização, a “caridade é feita por caridade”<sup>6</sup> (Ibid). Já é notório, inclusive, o aumento da demanda de cursos sobre Captação de Recursos para ONGs, Elaboração de Projetos, Gestão, Marketing Social etc. Muitos desses cursos são ministrados dentro das próprias ONGs e nota-se, também, o aumento de cursos de nível superior (Pós-Graduações) voltados à temática de gestão de ONGs, dentre outros tópicos relacionados.

Leilah Landim, autora favorável ao processo de profissionalização nas ONGs, aborda como tantos outros defensores desse processo que a profissionalização é necessária, principalmente em se tratando de organizações que lidam com problemas complexos como os de ordem social, ambiental ou cultural. Landim ataca a forma como a mídia, por vezes, rotula as ONGs como “gigolôs da pobreza”, com a noção de que qualificação e salário não condizem com ação social. (Landim, 2002). Nas palavras da autora: “É interessante o paradoxo: cobra-se, por um lado, efetividade das ONGs, e por outro se questiona sua busca de profissionalismo e os necessários custos de seu trabalho” (Ibid).

Ainda no tocante às posições de Landim, a profissionalização não retiraria a importância de iniciativas informais que surgem no País a todo instante, que têm objetivos diversos e não estão centradas em missões específicas. 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

---

<sup>6</sup> A noção de caridade é ainda muito mais ampla do que a mera frase “caridade por caridade”, que supõe, em certa medida, que essa é apenas um sentimento disperso de bondade. Poderíamos falar, inclusive, em caridade profissionalizada dentro do contexto de nosso trabalho, já que esse prima por entender os processos de profissionalização nas ONGs.

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.

O sociólogo Domingos Armani (1995), que já trabalha com uma posição mais crítica acerca da profissionalização, pontua diversos momentos no desenrolar da construção da concepção de ONGs no Brasil, estabelecendo, dessa forma, o que ele denomina de momento democratizante (época da aprovação da Constituição de 1988); momento privatizante (a partir do governo Collor, em 1990) e momento identitário, que seria uma resultante dos dois anteriores, marcado por problemas como a sustentabilidade dessas organizações. O autor versa sobre os percalços que as ONGs tiveram que enfrentar em um novo contexto histórico que passou a exigir dessas uma intervenção técnica e política muito mais qualificada, algo que se tornou dificultoso para alguns movimentos sociais que operavam com outros tipos de dinâmica.

No Brasil, essas instituições foram ponto de destaque nas Reformas Administrativas que ocorreram nos últimos anos. Dessa maneira, 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.

As crescentes parcerias entre movimentos sociais e ONG com o poder público, especialmente em nível local, mostram o interesse destas organizações em intervir, com a sua autonomia e identidade, no processo das políticas públicas, nos conselhos dialogando com representantes de órgãos públicos e mesmo desenvolvendo projetos conjuntos. Essa linha de ação obrigatória para os atores sociais da sociedade civil questiona o papel específico de movimento e o de ONG, assim como tende a fortalecer a dimensão institucional, e não necessariamente a dimensão social dos movimentos (Armani, 1995).

Um fato que ocorre com frequência significativa é a migração de pessoas que trabalhavam em ONGs e que passam a trabalhar em gabinetes do Estado, algo que, acredita

Domingos Armani, pode “ensombrear” a dimensão política da relação entre Sociedade Civil e Estado<sup>7</sup>. O autor ainda reforça que a exigência de profissionalização e o enfoque gerencial aos quais essas organizações precisam responder passam pelos famosos termos de planejamento estratégico, captação de recursos, marketing etc. Não obstante, existe ainda o que ele entende por enfoque sistêmico, que mescla e articula a dimensão gerencial dessas ONGs com a dimensão sócio-política. Nessa linha de argumentação de Armani, o enfoque gerencial não apenas colocaria as atividades das ONGs como complementares as do Estado, mas sobrecarregaria essas instituições com responsabilidades no combate às mazelas sociais, algo desproporcional à capacidade e recursos de que elas dispõem, o que também leva a entender que os únicos problemas dessas organizações são de ordem gerencial e de gestão, não penetrando na real complexidade que as cercam. É devido a essa óptica distorcida de profissionalização no setor que temos, como mencionado em páginas acima, a exacerbação de cursos de captação de recursos, gestão para ONGs etc.

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. 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.

É notória, então, a forma como as organizações do Terceiro Setor vêm se moldando de acordo com as novas exigências do contexto em que estão inseridas. Essas

---

<sup>7</sup> Entende-se também que muitas destas pessoas que eram ligadas ao Terceiro Setor e que migraram para o Primeiro possuíam, principalmente em décadas passadas, uma profissionalização política, diferentemente de uma profissionalização apenas técnica, bastante recorrente atualmente. Cabe também mencionar que a ligação entre partidos políticos, sindicatos, ONGs e a Igreja Católica favorece esse tipo de fenômeno.

mudanças são, inclusive, refletidas no voluntariado que, apesar de ainda carregar em muitas entidades uma tradição que não preza pelo profissionalismo, tenta se adaptar às novas condições. É, pois, com a questão do voluntariado que abrimos nosso próximo tópico.

### **3. UM BALANÇO DOS EFEITOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO**

Como fora denotado no tópico anterior, é patente que a profissionalização vem sendo, a cada dia, mais solicitada dentro das ONGs. Sabemos como a idéia do voluntariado, que tanto viabilizou a emergência dessas instituições, não é uma página virada em suas histórias. Mediante tal assertiva, nos cabe colocar, mesmo que de forma breve, como tem se dado esse processo de trabalho voluntário recentemente.

Vilma Lima elaborou um trabalho de dissertação de Mestrado que visa compreender como se dá a relação do voluntariado dentro da perspectiva de profissionalização incutida nas ONGs. Lima (2004) afirma que o voluntariado tem tido uma visibilidade crescente, o que indica sinais de mudança no Terceiro Setor. Entrementes, nos convém salientar que a forma como se tem realizado essas práticas voluntárias também mudou, uma vez que as ações agora estão sendo exercidas de forma organizada e sistemática (Lima, 2004). Para termos uma base em dados quantitativos sobre o que versamos, convém citarmos um levantamento de 1998, realizado pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER) e pelo Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa (IBOPE):

(...) se constatou que 50% das pessoas fazem doações em dinheiro ou bens para instituições; dentre esse percentual, temos 21% que doam dinheiro e 29% que doam apenas bens, como alimentos. O número de pessoas que doam alguma parte de seu tempo para alguma instituição ou para uma outra pessoa que não faça parte de suas relações próximas, corresponde a 22,6% da amostra, sendo que 16% fazem voluntariado apenas em instituições, ou seja, 13.905.532 pessoas, com uma média de 6 horas semanais (Ibid; p. 14).

A ação voluntária é um fenômeno complexo, que vai além da troca de trabalho por resultados previstos em metas. Ela envolve a construção de vínculos, a busca pelo bem do outro e uma esfera de interesses pessoais, afinal, muitas pessoas se dedicam a esse tipo de trabalho por acreditarem que ao ajudarem ao próximo estão contribuindo para seu próprio crescimento pessoal em sua forma mais íntima. Tal complexidade se depara com os padrões de profissionalismo exigidos atualmente. Assim é que entendemos que essa complexidade se anula relativamente quando uma organização molda seu funcionamento a padrões de profissionalismo que visualizamos no tópico anterior.

O hibridismo nessas instituições também é posto em voga, afinal, como pode um voluntário atender às exigências técnicas presentes atualmente nas ONGs se ele não é um profissional assalariado ou meramente um prestador de serviços? O que existe na lógica do voluntariado que o sustenta? Conforme afirma Lima:

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

Se faz 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 vínculos, uma vez que está regada pelo tecnicismo e pelas exigências já descritas. 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. Marcel Mauss (2002) contribuiu indiretamente nessa linha de argumentação quando realizou uma pesquisa sobre os trobriandeses, alegando que o que existe na relação daquele povo é uma união entre o que entendemos como humanitarismo e utilitarismo. Apesar de Mauss não ter se

debruçado ao estudo das ONGs, ele oferece suas contribuições na medida em que, como um clássico das Ciências Sociais, seus escritos nos ajudam a visualizar que questões antigas como a relação entre humanitarismo e utilitarismo podem ser vistas em épocas diferentes sob outras lentes, ou seja, o debate travado pelo autor em épocas passadas retorna hoje em temas relacionados ao Terceiro Setor.

O trabalho voluntário é um espaço no qual o indivíduo se põe enquanto produtor e construtor da sociedade, o que não significa que deva ser levado sem compromisso. Quando versamos sobre compromisso, não nos remetemos às simples formas de como trabalhar bem e como se profissionalizar, mas sim ao compromisso que tem um enfoque significativo (o agente age em conformidade com seus valores) e, inclusive, é o que deve fomentar o interesse por tal tipo de trabalho. 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? Dizemos, então, que com o novo fluxo de profissionalismo o compromisso significativo tende a ficar cada vez mais preterido, algo que a nosso ver se constitui em um problema.

Mesmo com as posições descritas acima, não desconsideramos a importância da racionalização nas ONGs. Segundo Falconer (1999), o profissionalismo é capaz de minimizar a noção deturpada de que o Terceiro Setor é um meio composto por voluntários abnegados. Porém, entendemos como uma dificuldade o fato desse novo voluntariado (que tem sido feito por pessoas cada vez mais profissionalizadas) estar em um veio no qual as instituições são vistas como empresas sociais em busca de resultados.

A dimensão social não deveria ser perdida com o risco de fechamento das ONGs em sistemas mais rígidos de funcionamento. O excesso de tecnicismo tende, então, a uma diminuição da participação dos voluntários, tendo em vista que tal lógica é semelhante às lógicas do Primeiro e Segundo setores.

Costa (2004), por sua vez, advoga 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). Weber (1977) frisa a importância da impessoalidade como sendo uma característica das instituições públicas e privadas. Vale colocar também que na modernidade a noção de utilitarismo é aguda, entretantes, isso tende a ocorrer com maior frequência nos espaços de relações secundárias entre os indivíduos, algo combatido dentro das ONGs. - ou pelo menos deveria ser com mais constância mediante a exacerbação do profissionalismo.

Apesar de todo o denotado, existe ainda um problema envolvendo o quadro de profissionais especializados que trabalham nas ONGs. Muitos desses saem das universidades e vão para essas organizações com o intuito único de adquirirem experiência profissional e, posteriormente, migram para os demais setores, afetando o compromisso que deveriam ter com as ONGs ou com o fator social visto de um modo amplo. Isso tem ocorrido, principalmente, com os profissionais mais jovens. Cabe mencionar que esses técnicos mais jovens, que não vivenciaram os processos de mudança na história dos movimentos sociais, levam menos em conta a importância da missão nas organizações do que se comparados aos mais velhos e que dedicaram boa parte de suas vidas a uma causa social. Em outras palavras, quando o profissionalismo invade as ONGs simplesmente para realizar um trabalho técnico como outro qualquer, 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.

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>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Falas retiradas de entrevistados na pesquisa de José Ricardo Ferreira da Costa (2004; p. 53).

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).

Dessa maneira, a dosagem excessiva de profissionalização coloca em xeque as relações primárias baseadas no companheirismo ou em outras manifestações de socialização primária que tendem a valorizar o vínculo entre os participantes das ONGs em vez das funções que tais indivíduos ocupam. As ONGs são famosas por tentarem diminuir a hierarquia de trabalho existente em um estabelecimento, ou seja, se uma empresa, por exemplo, tem seus cargos e funções bem definidos dentro de uma pirâmide hierárquica, nas ONGs a tentativa é o de fazer com que essas fronteiras entre as funções e cargos dos atores sociais tornem-se cada vez mais porosas, primando por uma relação horizontalizada de trabalho e é esse tipo de relação que pode ser afetada com o excesso de padrões mercadológicos que passam a ingressar nas ONGs.

Um outro empecilho nesse processo, também versado por Matos (2003; p. 49), é que com o advento da profissionalização os agentes sociais que trabalham nas ONGs procuram passar seus conhecimentos adquiridos nas universidades, por exemplo, para o ambiente de trabalho, algo elementar e que dá um grande sentido às ações desses agentes e do porquê desses serem especializados e irem ao encontro, cada vez mais, de conhecimentos. Todavia, esse tipo de conhecimento muitas vezes não está preparado para ingressar nas comunidades, devendo antes ser lapidado e adaptado às reais condições das comunidades envolvidas, algo que muitas vezes não ocorre e que passa, então, a distanciar a realidade do profissional da ONG com a do receptor da ação.

Leilah Landim, em entrevista cedida à Revista do Terceiro Setor (2002), ao ser indagada se o financiamento do governo e de empresas a ONGs interfere ou não na independência dessas organizações declara que o fato dos

mesmos serem dependentes dos demais setores interfere sim nas suas agendas. Landim aponta o erro de muitas instituições, em busca da chamada auto-sustentabilidade, 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. Destarte, afirma que o problema da sustentabilidade 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 ONGs 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. Dessa forma, devemos relativizar os pontos extremos que, de um lado, afirma que as ONGs são autônomas e, de outro, alega que nenhuma ONG pode assim ser.

Por fim, podemos entender que estamos diante de um problema que ainda carece, e bastante, de amadurecimento não apenas por parte de cientistas sociais, mas principalmente pelos agentes que atuam no Terceiro Setor, a saber: as ONGs estão se desconectando de suas missões éticas e valores centrais para atenderem às demandas de profissionalismo. Ter a consciência desse fato é o primeiro passo para refletir o processo como um todo e intervir na história.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Iniciamos nosso texto com a problemática da missão nas ONGs e demos continuidade a esse com o fator da profissionalização nessas organizações. Entrementes, cabe denotar porque tivemos a necessidade de expor essas duas linhas em um mesmo trabalho que, apesar de por vezes aparentar que ambas não possuem um laço tão amarrado que as liguem, busca entender a profissionalização das ONGs a partir de um enfoque que vai além do tecnicismo.

Se primássemos meramente por entender os processos de profissionalização e de como esses ocorrem no Terceiro

Setor, bastaríamos ter nos debruçado sobre os dois últimos tópicos (O Profissionalismo nas ONGs e Um Balanço dos Efeitos da Profissionalização). Todavia, referendar o fator missão é imprescindível na medida em que quando versamos sobre os problemas que esse tipo de profissionalismo pode alimentar, tocamos em pontos éticos e morais que estão presentes nos discursos das missões das ONGs. É nessa construção de missão que a instituição finda por construir a voz de seus princípios e do que essa entende por correto ou não.

O que tentamos expor é que se uma instituição do Terceiro Setor não referendar a idéia de que a prática mercadológica dentro das ONGs é negativa, essa óptica deveria estar contida em sua missão, pois para os agentes sociais que exercem tais práticas não haveria o porquê desse diálogo sobre os efeitos do mercadológico, já que eles estariam cumprindo a formalidade de se aterem fixos às suas missões. Dito de uma outra maneira, se uma ONG acreditasse que agir com profissionalismo e de acordo com a lógica de funcionamento empresarial seria algo positivo para a instituição e essa idéia estivesse contemplada pela missão da ONG e pelas percepções dos agentes sociais que dela fazem parte não haveria tanto o que debatermos. Não obstante, não se trata de apelarmos para o legalismo e defender que é suficiente o que está na missão da instituição ser posto em prática para que nosso diálogo se encerre. Dito de uma outra maneira, tentamos questionar não apenas o compromisso que as ONGs devem cumprir com rigor ao agirem em suas práticas, em coerência com o que pregam suas missões, mas também discutir a própria missão em sua forma mais ampla e aberta a novas reflexões e foi por esse motivo, então, que reservamos um tópico para 'Um Balanço dos Efeitos da Profissionalização', como um estímulo ao debate.

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? Podemos 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 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. Desta forma, a missão das ONGs se coloca diante do grande problema que fez gerir toda a inquietação de nosso trabalho: absorver esse valores, debatendo e refletindo, para transcodificá-los para seus estatutos e para suas práticas de ação.

Um outro ponto que também merece destaque nessas considerações finais é em torno da questão de até quando uma ONG coloca a necessidade de captar recursos de forma explícita como uma missão? Mesmo tendo claramente que sem meios não há como manter uma entidade, cabe notar que o dinheiro no Brasil e a aquisição desse é muitas vezes tido como um tabu, o que dificulta a transparência na leitura das missões das ONGs. Consideramos que uma ONG ter como sua principal missão a captação de dinheiro é algo totalmente fora do que entendemos como uma organização do Terceiro Setor, mas como essa captação de financiamentos tem que fazer parte do dia-a-dia das organizações, ela deveria ser encarada de forma mais aberta e transparente, fazendo parte, inclusive, do estatuto das ONGs, algo que hoje nem todas as instituições do Terceiro Setor realizam dessa maneira. Em outras palavras: uma ONG não pode ter como missão ganhar dinheiro, mas deve colocar claramente em sua missão que precisa levantar meios para sua sustentabilidade e explicitar, nessa missão e nos estatutos, como realizar essa tarefa.

Como horizonte para uma futura continuidade de trabalho, que ainda foi tão pequeno frente à complexidade do tema, visamos explorar a idéia que se tem de missão no estatuto, no papel, isolada da missão na prática. Rever também como a globalização interfere nesse processo e como as noções de caridade e voluntariado têm sido revisadas a cada tempo, isto é, estudar o voluntariado em seu modelo atual e não congelado às práticas mais antigas de ação social, um passo que já foi iniciado com bastante rigor por Vilma Lima (2004) e que ainda sugere novas investigações.

A tudo isso, como não poderíamos isolar, visaremos estudar a relação entre profissionalismo e as fontes de financiamento que, como dito desde o início de nosso texto, é umas das maiores inquietações que sugere nosso trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Zigmunt (1999), *Modernidade e Ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. (1999), *Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das Organizações Não Governamentais?* In: revista do GENEIT/PPGA/UFRGS. 24p.
- 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.
- DURKHEIM, Émile. (1995), *Da Divisão do Trabalho Social*. São Paulo, Martins Fontes.
- 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*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: USP
- FERNANDES, Rubem César (1994). *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. (1994), "Missão". In: *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2.ed. São Paulo: Nova Fronteira.
- HADDAD, Soraia. (2002). *A profissionalização chega às Organizações Sociais*. Gazeta Mercantil.
- LANDIM, Leilah. (2002). "É o momento de pensar na desconstrução do nome ONG". In *Revista do Terceiro Setor*.
- LATOURETTE, K. S. (1949), *Encyclopedia of the Social Sciences*. V. 9, Nova Iorque, p. 536-546.
- LIMA, Vilma Soares de. (2004), *Dádiva e Voluntariado: Ações de Apoio Junto a Portadores de Câncer*. Recife. Dissertação de Mestrado UFPE.
- NOVA, Sebastião Vila. (1985), *Introdução à Sociologia*. São Paulo: Atlas.
- POWELL, Walter, et al. (1998), *Private Action and the Public Good*. London, Yale University Press/New Haven & London.
- WEBER, Max. (1977), *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura econômica. V. I.

### Sites Utilizados:

Aids Alliance. Disponível em: [www.aidsalliance.org](http://www.aidsalliance.org). Acesso em: novembro de 2005.

ARMANI, Domingos. *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade*. Disponível em: [www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustdst.htm](http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustdst.htm). Acesso em: janeiro de 2006.

DEARO. Disponível em: [www.dearo.com.br/website/conteudo](http://www.dearo.com.br/website/conteudo). Acesso em: novembro e 2005.

EADE, Deborah; LIGTERINGEN, Ernst. (2005). *As ONGs e o futuro: fazer o inventário, dar forma aos debates, mudar as práticas*. Disponível em: [www.developmentinpractice.org/readers](http://www.developmentinpractice.org/readers). Acesso em: novembro de 2005.

Moradia e Cidadania. Disponível em [www.moradiaecidadania.org.br](http://www.moradiaecidadania.org.br). Acesso em fev. 2006.

RIBAS, Fábio. (2005). *Revista Psicologia Argumento*, Volume 23, nº 42, Julho/Setembro 2005. Disponível: [www.pucpr.br/psicologiaargumento](http://www.pucpr.br/psicologiaargumento). Acesso em: janeiro de 2006.