

O Profissionalizar ou Não, Eis a Questão? Uma Análise das Razões e Métodos Para a Profissionalização da Associação Junior Achievement Ceará

Autores:

Artur Juvêncio de Freitas - artur.freitas@alu.ufc.br

Universidade Federal do Ceará

Francisco Carlos Daniel da Silva Cândido - fcdaniel.scandido@gmail.com

Universidade Federal do Ceará

Kilvia Souza Ferreira - kilviasf@yahoo.com.br

Universidade Federal do Ceará

Márcio Henrique Alves Roberto - admmarcioroberto@gmail.com

Universidade Federal do Ceará

Resumo

As Organizações da Sociedade Civil, OSC, constituem papel fundamental para a diminuição das mazelas sociais brasileiras. Após os anos 2000, cresceu a necessidade das OSC pela conquista de melhores impactos, estourou também as pesquisas científicas sobre o tema (PAULA ET AL, 2010). As OSC buscaram se estruturar melhor para permanecer em um ambiente competitivo. Em virtude disso, realizou-se um estudo de caso da Associação Junior Achievement para identificar os principais fatores para a profissionalização da entidade. Para correta coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas com os gestores da organização e 10 participações em reuniões periódicas da equipe de funcionários. Após a coleta dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo para auferir as informações pertinentes aos objetivos e marcos teóricos do estudo. As entrevistas foram transcritas e codificadas através do software Atlas.ti para gerar mais confiabilidade nas informações. Após a análise de conteúdo, foram identificados 3 principais fatores como razões para a profissionalização: efetividade, competitividade e longevidade; divididas em 6 temáticas: Conhecimento Intelectual Especializado, Envolvimento Institucional, Modelo de Gestão, Excelência no Serviço, Parcerias institucionais, Aspectos Legais. Além disso, observou-se 12 passos como método e evolução da profissionalização na JA Ceará.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Profissionalização; Organizações; OSC; Gestão; Institucional.

Introdução

O terceiro setor engloba organizações não governamentais sem fins lucrativos, privadas e com objetivos públicos (FERNANDES, 2002), que gozaram de um grande crescimento devido à necessidade solucionar mazelas sociais frequentemente de responsabilidade do poder público. Muitas destas organizações ainda têm fortes resquícios da instituição pública patrimonialista, caracterizada por um modelo de gestão pouco eficiente e pouco eficaz.

Falconer (1999) complementa que é fundamental o entendimento sobre as delimitações e classificações do que é o terceiro setor, quer seja para evitar as definições baseadas meramente na negação (“não governamentais”, “sem fins lucrativos”), quer seja pela necessidade de se criar uma definição abrangente, o suficiente para caracterizar os conjuntos de organizações desse setor.

O terceiro setor tem crescido de forma contínua nos últimos anos. De acordo com a Mackinsey (2001, p.15), “estima-se que atualmente existam cerca de 250 mil entidades no Brasil, movimentando cifras que correspondem a 1,5% do PIB brasileiro. Espera-se que no futuro tais organizações movimentam somas equivalentes a até 5% do PIB”.

Segundo o IPEA (2018), organizador do Mapa das Organizações da Sociedade Civil - MOSC, existe no Brasil cerca de 400 mil organizações sem fins lucrativos em atividade. Destas, mais da metade (66%) são de cunho religioso e defesa de direitos e interesses, constituindo grande parte do perfil nacional das Organizações da Sociedade Civil (OSC).

Apesar de as organizações do terceiro setor serem antigas em todo mundo, os primeiros estudos foram identificados na década de 60 e 70, porém o grande *boom* de artigos científicos foi na década de 90 (HUDSON, 1999). Paula et al (2010) aponta como lacunas teóricas das produções nacionais sobre o tema questões como a internacionalização de organizações não governamentais (BORGES, 2004), o papel do fundador dessas instituições (TENÓRIO, 1997) e a competição entre ONGs por recursos e atendimento a diferentes públicos.

O aprofundamento teórico e científico nas OSC é fundamental para a garantia dos direitos sociais e fundamentais do país, além de ser importante para o Produto Interno Bruto, pois tinha uma participação de 1.4% no PIB nacional (IBGE, 2007). Outro fator importante que incentiva as pesquisas em terceiro setor é a gestão eficiente da transparência e governança de recursos do dinheiro público. No ano de 2010, segundo o Portal da Transparência do Tribunal de Contas da União (TCU) (www.portal2.tcu.gov.br), foi transferido o montante de R\$ 5.390.872.610,35 e, em 2014, de R\$ 10.539.606.951,45.

Em razão disso, Salamon (1997) destaca a necessidade de melhorar a gestão do terceiro setor a fim de alcançar um melhor desempenho organizacional, atendendo assim à exigência de profissionalização com capacidade e competência. Desse modo, o que antes era visto somente para organizações com fins lucrativos, hoje é entendido para qualquer tipo de organização, seja do primeiro setor (Estado), segundo setor (mercado) ou terceiro setor (organizações sem fins lucrativos).

É sabido que os avanços tecnológicos tornaram o mundo mais interligado e as práticas gerenciais das organizações se socializam por todas as regiões. Destarte, o mundo globalizado ocasionou para as organizações sociais brasileiras, especialmente àquelas instituições que realizavam parcerias com agências de cooperação internacional, uma adaptação às exigências mundiais de boas práticas gerenciais em organizações da sociedade civil, como transparência financeira, controle de custos e gerenciamento de projetos (MELO, 2013).

Singularmente no caso brasileiro, o debate e aprovação da Lei 13.019/14, conhecida como Marco Regulatório do Terceiro Setor, gerou uma série de adaptações da relação Organização da Sociedade Civil-Estado: desde a exigência de editais públicos até a possibilidade de romper os termos de colaboração caso a entidade não cumpra as metas e resultados acordados.

Neste sentido, este artigo tem o objetivo de **identificar os principais fatores para a profissionalização da Associação Junior Achievement Ceará (JA Ceará)**. Para isso, possui os objetivos específicos: i) mapear as limitações e avanços da profissionalização na entidade estudada e ii) identificar as razões, e o método utilizado na profissionalização da JA Ceará.

1 Organizações do Terceiro Setor: conceitos e evolução brasileira

As Organizações da Sociedade Civil, ou “ONGs”, termo popularmente conhecido, constituem papel fundamental para a diminuição das mazelas sociais brasileiras. Segundo Cardoso (2000), foi o americano John D. Rockefeller quem cunhou a expressão Terceiro Setor quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana.

Fernandes (1994) explica que o termo “ONG” no Brasil está mais associado a um tipo particular de organização surgida na década de 70, em razão do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento do Terceiro Mundo. É importante notar que foram as ONGs as primeiras entidades a se organizar coletivamente e apresentar sua identidade e valores à sociedade, através da negação ao assistencialismo e promoção da defesa de direitos.

Segundo Motta (1986), o crescimento das organizações do terceiro setor é atribuído ao fato que o Estado não tem tido a capacidade de atender às demandas de serviços sociais, além da sua incapacidade com referência à resolução de questões ligadas à geração de empregos, graças, principalmente, aos sucessivos governos originados de classes sociais dominantes. Tais entidades, apesar de não buscarem o lucro, ou retorno financeiro, como as empresas privadas, atuam em mercados caracterizados pela competitividade, e é justamente essa competitividade que leva as entidades do terceiro setor a buscarem modelos de gestão que assegurem eficácia em sua atuação.

No mundo, outro estudo bastante importante para a definição e projeção científica do terceiro setor foi o projeto de pesquisa *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, do professor Lester Salamon, diretor do Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Estados Unidos da América. A pesquisa contou com a participação de 36 países, incluindo o Brasil, e envolve 150 pesquisadores em todo o planeta (SALAMON, 1997). Salamon et al (2003) apontam outras relevâncias sobre o tema, em especial seu poder econômico na geração de emprego e participação no Produto Interno Bruto dos países.

Nos anos 1980, a expressão popularizou-se também na Europa. Para os europeus, o termo combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a previsibilidade da burocracia (COELHO, 2002). Diz respeito a todas as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem interesses públicos.

Portanto, buscar um conceito único para essas instituições não é muito fácil, seja pelas negações - NÃO governamental e que NÃO tem fins lucrativos - ou pela complexidade de definições no mundo todo. As organizações que compõe esse grupo são privadas, prestam serviços de interesse público e não distribuem lucro. Lembrando ainda que o fato de não distribuírem lucro não significa que não busquem o lucro. Ter lucro é uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de entidade, com ou sem fins lucrativos (FERNANDES, 2002).

Compactuando com este pensamento, Ioschpe (1997) defende que o Terceiro Setor é constituído por instituições sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato. Segundo Cardoso (2000), no Brasil, o trabalho filantrópico desenvolvido pelas casas de misericórdia e os serviços prestados pela Igreja Católica, no que se refere ao cuidado e assistência às crianças e adolescentes do século XVI, são considerados como os primeiros registros de Organizações do terceiro Setor do País. A partir da luta dos sindicatos e dos movimentos sociais do começo do século passado, inicia-se outra fase das Organizações do Terceiro Setor no Brasil: começam a tomar espaço as organizações de interesse público, substituindo o tradicional assistencialismo – herdado dos valores católicos exacerbados – por um sistema muito mais eficaz e efetivo que se encontra hoje e denomina-se terceiro setor (FERNANDES, 2002).

Em seguida, com a Ditadura Militar na década de 70, cresce o número de organizações do terceiro setor com cunho político, estudantil e ideológico. Com o início do processo de redemocratização e as interferências neoliberais no mundo inteiro, a partir da década de 70 são desenvolvidas as entidades em defesa de direitos e assistencialistas, sob a égide ambiental, combate às opressões, combate à fome e solidariedade religiosa (NASCIMENTO, 1999).

Para fins didáticos, foi elaborado a Figura 1 com a evolução e perfil das organizações do terceiro setor brasileiras (NASCIMENTO, 1999; CARDOSO, 2000; FERNANDES, 2002), vale ressaltar que esta definição não é exclusiva e definitiva, mas sim uma inferência da fundamentação teórica levantada pelos autores:

Quadro 1: Evolução das organizações do terceiro setor brasileiras.

	Era Religiosa de colonização	Era dos Movimentos de Trabalhadores	Era Política e Ideológica	Era Neoliberal
Período	Século XVI	Década de 30	Década de 70	Anos 2000
Objetivo	Colonizar e catequizar a população nativa	Lutar pelos direitos dos trabalhadores	Defender os direitos políticos, ideológicos e de livre expressão	Incluir socialmente as populações mais necessitadas e promover um planeta mais sustentável
Tipos de organizações	Hospitais e Escolas	Sindicatos, associações de classe e movimentos políticos em defesa do trabalhador	Partidos políticos, movimentos sociais e estudantis, associações da imprensa	Organizações ambientalistas, lutas minoritárias, grupos neopentecostais assistencialistas, entidades com recurso financeiro de grandes agências internacionais

Fonte: Adaptado de Nascimento (1999), Cardoso (2000) e Fernandes (2005).

2 Profissionalização de Organizações do Terceiro Setor

O rápido crescimento do Terceiro Setor gerou um desarranjo gerencial, pois acreditava-se que as Organizações Não Governamentais – ONGs – não necessitavam de nenhum tipo de gerenciamento, pois gestão significava “negócios”, portanto aplicável apenas a organizações com fins lucrativos (DRUCKER, 2002). Os gestores, em sua maioria, acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de gerência, afinal elas não objetivavam o lucro. Contudo, a gestão eficiente torna-se necessária em diversos momentos nas ONGs, como captação de recursos, melhoria da produtividade dos voluntários, comunicação das ações das organizações, capacidade de envolver pessoas nos processos, eficiência nas ações ou equilíbrio do departamento financeiro e econômico.

Após os anos 2000, cresceu a necessidade das organizações da sociedade civil pela conquista de maiores e melhores impactos, estourou também as pesquisas científicas nacionais sobre o tema (PAULA ET AL, 2010), As OSC buscaram se estruturar melhor para permanecer em um ambiente competitivo, parcerias com o poder público e investimentos sociais privados. Dessa maneira, torna-se necessário o conhecimento técnico em ferramentas de gestão para aperfeiçoar os resultados e gerenciar as ações da instituição. As ONGs têm grande preconceito com a inclusão de tais práticas dentro do ambiente interno, pois frequentemente o termo Administração está associado como “vilão” comercial, marketing, obtenção de lucro ou capitalismo.

Para Hudson (1999), até metade da década de 70, administração não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações do terceiro setor. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores. Com a profissionalização crescente das organizações do terceiro setor, a linguagem e os conceitos da ciência da administração estão começando a fazer parte da realidade das entidades sem fins lucrativos que buscam desenvolvimento social nas sociedades em que atuam.

Percebe-se uma linha muito tênue entre os valores culturais das organizações do terceiro setor e a necessidade da melhoria em gestão destas instituições. Segundo Tenório (1999), o processo de profissionalização das entidades filantrópicas não deve focar em mudanças no modelo de gestão, novas ferramentas ou teorias administrativas geralmente eficazes em empresas, mas sim na garantia da efetividade de suas atividades, melhorando seus resultados e impacto social para promover uma melhoria da qualidade de vida nas pessoas.

Neste prisma e com o objetivo de identificar os desafios e limitações da profissionalização de organizações da sociedade civil, Melo (2013) defende algumas questões:

1. Por que as OSC devem se profissionalizar?
2. Como o Terceiro Setor deve se profissionalizar?
3. Quais os riscos da profissionalização do TS?

Com o objetivo de dialogarmos com o estudo acima, sem a pretensão de esgotar o tema, apresentamos algumas contribuições que atendem às questões levantadas pela autora: A profissionalização do terceiro setor tornou-se latente no momento que foram exigidas das associações melhores práticas de gerenciamento dos recursos financeiros, estruturais ou humanos. (TEIXEIRA, 2003). Como já citado neste artigo, as parcerias (empresas ou poder público) das entidades, via de regra, determinam níveis avançados de prestação de contas e mensuração dos resultados das atividades realizadas.

Para tanto, é necessário um processo bem definido e estruturado de crescimento da entidade, Ribas (2005) afirma que:

A profissionalização das organizações do terceiro setor é um processo que envolve várias dimensões: aprimoramento da qualidade dos programas de atendimento, maior capacidade de buscar parcerias e recursos para a sustentabilidade das ações, aprimoramento da competência de gestão e da capacidade de influir em políticas públicas. Em tempos de mudança, o contato das organizações do terceiro setor com outras culturas de gestão (tanto do setor empresarial quanto do setor público) pode possibilitar a articulação entre conceitos como técnica e carisma, voluntarismo e profissionalismo, e estimular o desenvolvimento de novos princípios e metodologias de ação social.

Corroborando com o pensamento acima, Guimarães, Pinho e Leal (2010) ressaltam o papel do gestor neste processo de profissionalização, frisando que ele deve direcionar os colaboradores e voluntários para a diretriz de eficiência e eficácia na tomada de decisão, incluindo as etapas de planejamento, execução e controle.

Todavia, apesar de muito necessário às organizações um método eficaz de profissionalização, os riscos deste procedimento devem ser mitigados, como: seleção de profissionais eficientes em outras organizações do primeiro ou segundo setor, mas sem a vivência da causa e dos projetos da entidade; as práticas do mercado e das empresas com fins lucrativos predominem na organização social, demonstrando um paradoxo estrutural; a metodologia dos projetos seja enraizada às políticas públicas do Estado, o que perderia a essência do terceiro setor em ser um parceiro do poder público de combate às mazelas sociais e não um meio para os governos executarem suas ações (TENÓRIO, 1999; MELO, 2013).

3 Associação Junior Achievement Ceará

A Associação Junior Achievement é uma instituição fundada em 1919, nos Estados Unidos, atualmente “é a maior e mais antiga organização de educação prática em negócios, economia e empreendedorismo do mundo”. Hoje, presente em mais de 120 países e no Brasil em todos os estados (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Nesse sentido, na execução de seus projetos o participante (criança ou jovem) é incentivado a protagonizar sua vida no ponto de vista, profissional, comportamental, cidadão, educacional etc.

No Ceará, a entidade atua desde 2005 e já atendeu cerca de 80.000 alunos até 2017 (JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). No portfólio da organização são mais do que 25 programas espalhados no ensino fundamental e ensino médio, além de uma variável carga horária dos projetos que vão de 5 horas até 60 horas.

Os programas são aplicados por voluntários, orientadores profissionais, empresários ou colaboradores de pequenas, médias ou grandes empresas, que recebem capacitação para desenvolvimento das atividades.

A identidade organizacional é descrita desta forma: i) Missão: inspirar e preparar jovens, despertando seu espírito empreendedor para serem bem sucedidos na sociedade e em uma economia globalizada, transformando-os em cidadãos qualificados e realizados, que possam contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável do Brasil; ii) Visão: em 2020, 10 milhões de jovens inspirados e preparados para serem bem sucedidos na sociedade e em uma economia globalizada e iii) Valores: Integridade, Ética, Perseverança, Coragem, Sensibilidade, Sustentabilidade, Criatividade, Pertencimento, Paixão.

4 Procedimentos Metodológicos

Este estudo possui uma percepção fenomenológica por tentar compreender os fenômenos vivenciados na realidade dos indivíduos que, envoltos por subjetividade e percepções *in loco*, possuem diferentes conclusões sobre o objeto estudado (GIL, 1999). Objetivou-se com esta pesquisa identificar os principais fatores para a profissionalização da Associação Junior Achievement Ceará. Para isso, realizou-se uma abordagem qualitativa onde o pesquisador procura ouvir os participantes e desenvolver um entendimento baseado nas ideias deles (CRESWELL, 2010) dando significância para a participação do sujeito e fundamenta-se em técnicas/métodos que reúnem fatores *sui generis* para o conhecimento empírico” (TRIVIÑOS, 1995).

Quanto aos métodos de pesquisa este artigo tem o caráter exploratório e descritivo. Exploratório pois há poucos trabalhos científicos que analisam os fatores de sucesso organizacional de uma entidade a partir de uma abordagem sistêmica, como captação de recursos, marketing, estratégia, gestão por resultados, sistemas e métodos, sustentabilidade, gestão de pessoas, gestão financeira e direito do terceiro setor. Muitos artigos sobre o tema adotam análises setoriais sobre as organizações sem fins lucrativos, como adoção de práticas em captação de recursos e o uso de estratégia. Severino (2007, p. 123) afirma que as pesquisas exploratórias buscam “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. É descritivo também por ter o objetivo de descrever as características dessa amostra, podendo ter a finalidade também de mapear relações entre dimensões (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para levantar fontes primárias e conhecimentos sobre os temas estudados, em seguida uma pesquisa documental, pois foram consultados os documentos da associação em estudo. Por último, foi realizado o procedimento de estudo de caso, por se tratar da forma mais eficiente para esta pesquisa, uma vez que o autor pode encontrar diferentes percepções e análises acerca de um mesmo tema (YIN, 2005). Nesse sentido, o uso de estudo de caso foi necessário para gerar conhecimento das variáveis específicas do fenômeno analisado, através de uma leitura mais abrangente sobre a realidade social vivenciada (MINAYO, 2007) e, além disso, este procedimento permitiu um grande número de comprovações a percepções dos objetos investigados (YIN, 2005).

Para correta coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas com os gestores da organização e 10 participações em reuniões periódicas da equipe de funcionários. Além disso, foram realizadas visitas constantes, entre o período de janeiro a maio de 2018, ao escritório da instituição e comunidades onde funcionavam os projetos. As entrevistas foram transcritas e codificadas através do *software* Atlas.ti para gerar mais confiabilidade nas informações.

As entrevistas foram elaboradas tendo como base vários modelos de profissionalização de organizações do terceiro setor anteriormente analisados na fundamentação teórica e tiveram sua importância por ser uma forma de interação na qual o investigador formula questões ao objeto e um meio de coleta de dados mais comumente utilizado em pesquisas sociais (GIL, 2010).

Após a coleta dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo para auferir as informações pertinentes aos objetivos e marcos teóricos do estudo. Esta técnica consiste no estudo das comunicações para a obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011).

5 Análise de Resultados

Após a realização das entrevistas e do acompanhamento *in loco*, os autores depreenderam algumas percepções importantes para a temática de profissionalização do terceiro setor. É importante ressaltar que essas contribuições teóricas não são excludentes e não possuem o objetivo de esgotar o tema, todavia englobam e especificam algumas lacunas da produção nacional sobre o assunto. Este tópico é dividido em três subseções, à luz da fundamentação teórica: Percepções sobre as Razões para a Profissionalização, Identificação do Método e Evolução da Profissionalização na JA Ceará e Resultados Compilados. Utilizaremos algumas abreviações para resguardar a identidade dos participantes da pesquisa:

E1: Entrevistado um, gestor(a) operacional da instituição há 10 anos;

E2: Entrevistado dois, diretor(a) da organização desde sua fundação;

OE: Observação Empírica, inferências das visitas e acompanhamento realizado semanalmente na associação.

5.1 Percepções sobre as Razões para a Profissionalização da JA Ceará

Inicialmente, faremos a análise das razões que levaram a associação a se profissionalizar, o processo lógico de desenvolvimento da entidade e os riscos que este método causa (MELO, 2013), partindo do pressuposto a racionalidade do terceiro setor e os métodos de gestão observados na instituição.

I) Percepção do E1:

Quadro 2: Percepção do E1 sobre as Razões para a Profissionalização da JA Ceará

Razões para a profissionalização	Justificativa
Necessidades de aspectos legais	“O Marco Regulatório do Terceiro Setor veio para regulamentar, organizar e profissionalizar o setor, estipular padrões de projetos, a relação com o poder público. Porque com estas parcerias vêm as responsabilidades, como prestação de contas, avaliação de atendimento”
Necessidades do setor	“O Terceiro Setor mudou muito recentemente, as organizações estão cada vez mais querendo mensurar seus resultados e aumentar seus impactos, isso gerou uma necessidade maior de profissionalizar a entidade”
Exigências das parcerias	“Tanto com a iniciativa privada, como a pública, há maiores exigências de metas, resultados com as Organizações do Terceiro Setor”

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

II) Percepção do E2:

Quadro 3: Percepção do E2 sobre as Razões para a Profissionalização da JA Ceará

Razões para a profissionalização	Justificativa
Efetividade	“As organizações da sociedade civil têm que se preocupar com a eficiência e eficácia de suas ações, alcançar os melhores resultados, com a otimização de recursos e de uma forma contínua”
Competitividade	“Assim como as empresas, as organizações do terceiro setor devem se preocupar com a competitividade de suas ações, pois há diversas associações que fazem o mesmo trabalho que o seu, então qual seria o diferencial?”
Longevidade	“A longevidade empresarial é outra razão para as associações se profissionalizar, pois garantir a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) é necessário para qualquer organização do segundo ou terceiro setor”

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

II) Observação Empírica:

Percebe-se que a JA Ceará evoluiu consideravelmente sua profissionalização por alguns aspectos importantes: o primeiro deles diz respeito à formação técnica de sua direção, tanto do no que tange à formação acadêmica (mestrado em Administração), quanto ao seu conhecimento em Gestão do Terceiro Setor. Em seguida, a natureza da instituição é de investimento social privado, isso gerou a profissionalização de seus processos, estrutura organizacional e avaliação de resultados de uma forma mais intensificada.

5.2 Identificação do Método e Evolução da Profissionalização na JA Ceará

Em seguida, foram identificados o caminho que a instituição vivenciou para chegar ao nível de profissionalização existente. Neste item, foram observados os comentários e narrativas somente do E2, pois participou da fundação e dirige a entidade até o presente trabalho.

Quadro 4: Passo a passo do processo de profissionalização.

Passo 1: Articulação com empresários e representantes de entidades de classe para

constituição da JA Ceará;
Passo 2: Fundação e constituição do estatuto social;
Passo 3: Seleção de profissional qualificado no segmento;
Passo 4: Capacitação profissional nos programas da Junior Achievement;
Passo 5: Definição do Modelo de Gestão da entidade;
Passo 6: Formulação do Desenho Organizacional e definição dos processos;
Passo 7: Contratação de novos colaboradores;
Passo 8: Elaboração de projetos para prospecção de novos patrocinadores;
Passo 9: Preparação organizacional, no que tange aos aspectos legais, para atender editais específicos do poder público;
Passo 10: Mobilização para alcançar certificações municipais, estaduais e federais;
Passo 11: Disseminação da cultura do voluntariado com empresas mantenedoras e instituições de ensino superior;
Passo 12: Criação de práticas avançadas na avaliação e mensuração dos projetos.

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Destaca-se, com esta narrativa, o empoderamento da organização e sua preparação para a longevidade organizacional, tanto na diversificação da captação de recursos, quanto na melhoria de processos internos.

5.3 Resultados Compilados

Por fim, para atender ao objetivo geral deste artigo, são observados os 3 principais fatores, segundo os entrevistados e a observação empírica, para a profissionalização da Associação Junior Achievement Ceará. À luz da fundamentação teórica e na categorização da análise do conteúdo, evidencia-se os principais fatores para a profissionalização, subdivididos em temáticas e com contribuições práticas para a execução, detalhados abaixo:

Quadro 5: Principais fatores para a profissionalização.

Fator	Temática	Como fazer?
Efetividade	Conhecimento Intelectual	Contratação de profissionais e assessorias especializadas no segmento (E2)
		Desenvolvimento profissional da equipe interna (E1), (E2)
		Seleção de voluntários comprometidos com a causa e

	Especializado	profissionais (E1)
Competitividade	Envolvimento Institucional	Seleção de voluntários e colaboradores comprometidos com a causa (E2)
	Modelo de Gestão	Formulação do Desenho Organizacional e dos processos gerenciais (E2)
	Excelência no Serviço	Realização <i>Follow up</i> do serviço prestado (E2)
Longevidade	Parcerias institucionais	Prospecção de patrocinadores dos projetos (iniciativa privada ou poder público) (E2)
	Aspectos Legais	Adequação da entidade às exigências legais municipais, estaduais e federais (E1)

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

O Quadro 5 foi desenvolvida de acordo com as entrevistas, reuniões e vivências *in loco* na entidade, entretanto, este modelo não é excludente e não tem o objetivo de esgotar o tema. Entretanto, as organizações que, por ora desejam se profissionalizar e alcançar bons patamares de sustentabilidade organizacional, possuem uma contribuição nesta pesquisa.

6 Considerações Finais

O desenvolvimento deste artigo possibilitou a análise das diferentes etapas de profissionalização de uma organização do terceiro setor, contribuindo para as pesquisas na área e gerando subsídios consistentes para uma análise das razões e métodos para a profissionalização de organizações da sociedade civil.

É oportuno afirmar que necessariamente a organização não “escolhe” participar deste processo, mas a vivência e as necessidades dos públicos de interesse exigem esta evolução. Este trabalho foi importante para formulação de novas perspectivas sobre o tema aos pesquisadores, gestores e profissionais do terceiro setor.

O objetivo geral foi alcançado, haja vista que identificamos os 3 principais fatores para a profissionalização da Associação Junior Achievement Ceará, detalhados no quadro 5.

Recomenda-se, neste estudo, a pesquisa detalhada com outras organizações do terceiro setor e o embate entre os achados para a identificação de outros fatores importantes para a profissionalização das OSC, em áreas diferentes como moradia, defesa de direitos, esporte e lazer, cultura etc. Todavia, é fundamental que os estudos sob este prisma adotem outros procedimentos metodológicos - como pesquisas quantitativas ou quali-quantitativas - para compreensão de outras racionalidades destas entidades.

7 Referências

ALDASHEV G. and VERDIER T., 2009, ‘**When NGOs go global: Competition on international markets for development donations**’, *Journal of International Economics*.
Bardin, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

- BORGES, L.S. **O Planejamento Estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade – o caso do Grupo Transas do Corpo. Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate.** Ministério da Saúde. N.5, p.48-52, 2004.
- CARDOSO, R. **Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade.** Update Br/EUA, Amcam, São Paulo, n.363, p.115-120, Suplemento especial BR/EUA, ago.2000.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão.** Dissertação Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.
- FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: RELUME DUMARÁ, 2002.
- GUIMARÃES, I. P.; PINHO, L. A.; LEAL, R. S. **Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia.** Contabilidade, Gestão e Governança, v. 13, 2010.
- GIL, A. C. Estudo de caso: **Fundamentação Científica, Subsídios Para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório.** 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (1999), “**Developing a market-orientated culture: a critical evaluation**”, Journal of Management Studies, Vol. 36 No. 2.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Brasília: IBGE, 2007.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Radar Social.** Brasília: IPEA, 2018.
- JUNIOR ACHIEVEMENT. Programa Miniempresa. Disponível em: <http://www.juniorachievement.org.br/jace/programas/miniempresa>. Acesso em: 13/06/2018.
- LANDIM, Leilah . **Para Além do mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: Iser-Textos de Pesquisa, 1993.
- MACKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar Planos de negócio para organizações sociais.** Editora Fundação Peirópolis, 2001.
- MELO, M. 2013. **Profissionalização nas Organizações Não Governamentais.** Recife, PE.

Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco.

PAULA, M. ; OLIVERO, S. M. ; MURITIBA, P. ; MURITIBA, S. N. **Produção Sobre Terceiro Setor no Brasil: Pontualidade, Dispersão e Lacunas Teóricas.** Revista do CCEI, v. 14, p. 169-193, 2010.

PEARSON, Z. **NGO Involvement in International Governance and Policy: Sources of Legitimacy.** European Journal of International Law, v. 20, n. 4, p. 1289-1297, Nov 2009.
MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica.** Ed. 1º São Paulo: Pioneira, 1986.

NASCIMENTO, Alceu Terra. **Terceiro Setor - fator de influência na ação social do ano 2000.** In: http://www.fonte.org.br/artigos/art_his.htm, acessado em 30/04/18

RIBAS, Jr. Fábio. **Terceiro Setor, Responsabilidade Social e Voluntariado:** nov 2005. Seção Terceiro Setor. Disponível em <
<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/pa?dd1=172&dd99=view>>. Acesso em: 15 jun 2018.

SALAMON, L. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor.** São Paulo, 1997.
SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W.; LIST, R. (2003). **Global civil society.** Baltimore: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24º edição. São Paulo. Editora Cortez. 2007.

TENÓRIO, Fernando G. (Org). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TRIVIÑOS, A, N, S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.