

## **Perfis de profissionalização: um contributo sociológico para a compreensão das ONGD portuguesas**

**Vanessa Marcos**

Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

### **Resumo**

No âmbito do debate em torno da (in)eficácia da ajuda ao Desenvolvimento, este artigo procura discutir os modelos organizacionais e gestionários das Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD) em termos da sua maior ou menor orientação para a profissionalização, enquanto estratégia de eficiência e eficácia organizacional. Neste sentido, e a partir dos dados de um inquérito por questionário, apresentamos uma tipologia de quatro perfis de profissionalização aplicada a 23 ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas, problematizando os seus modelos organizacionais e gestionários para a profissionalização.

Palavras-chave: profissionalização; perfis; ONGD.

*Professionalization profiles: a sociological contribution to the understanding of Portuguese NGOs*

### **Abstract**

In the scope of the debate on the (in)effectiveness of development aid, this article seeks to discuss the organizational and management models of Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) in terms of their higher and lower orientation towards professionalization as an organizational strategy of efficiency and efficacy. In this sense, and based on the data collected from a survey, we present a typology of four profiles of professionalization applied to 23 Portuguese NGDOs intentionally selected, therefore problematizing their organizational and management models towards professionalization.

Keywords: professionalization; profiles; NGDOs.

*Profils de professionnalisation: une contribution sociologique à la compréhension des ONG portugaises*

### **Résumé**

Dans le cadre du débat sur l '(in) efficacité de l'aide au développement, cet article traite des modèles d'organisation et de gestion des Organisation Non Gouvernementales de Développement (ONG) en termes de plus ou moins grande professionnalisation comme stratégie d'organisation efficace et efficace.

En ce sens, et sur la base des données recueillies dans le cadre d'un sondage, nous présentons une typologie de quatre profils de professionnalisation appliqués à 23 ONG portugaises sélectionnées intentionnellement, ce qui pose une problématisation de leurs modèles organisationnels et de gestion vers la professionnalisation.

Mots clés: professionnalisation; profils; ONG

*Perfiles de profesionalización: una contribución sociológica a la comprensión de las ONG portuguesas*

### **Resumen**

Dentro del debate sobre la (in)eficacia de la Ayuda para el Desarrollo, este artículo analiza los modelos de organización y gestión de las Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo (ONGD) en función de su mayor o menor orientación para la profesionalización como estrategia de eficiencia y eficacia organizativa. En este sentido, y basados en datos de una encuesta, presentamos una tipología de cuatro perfiles de profesionalización aplicadas a 23 ONGD portuguesas seleccionadas intencionadamente, cuestionando sus modelos de organización y de gestión hacia la profesionalización.

Palabras clave: professionalización; perfiles; ONGD.

### **Introdução**

No quadro da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e num contexto pautado pelo crescente descrédito na eficiência gestonária e na eficácia do desempenho das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), enquanto atores de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, urge refletir sobre as lógicas de funcionamento destas organizações e respetivas implicações na legitimação da sua ação. Considerando que estas organizações atuam num campo marcado pela complexidade e volatilidade conjuntural, por uma lógica de rivalidade, e revelam modelos organizacionais e gestonários de cariz funcionalista e imediatista, assumimos que o conceito de profissionalização abarca um leque de princípios e práticas organizacionais e gestonárias promotores de um desempenho eficaz. Este, aliado a uma prestação de contas transparente, legitimam, segundo Edwards e Hulme (2002), a ação das ONGD.

No seguimento desta arquitetura de relações problematizamos, no âmbito do projeto de investigação<sup>1</sup> realizado, os modelos organizacionais e gestonários das ONGD portuguesas em termos da sua maior ou menor orientação para a profissionalização, enquanto estratégia de eficiência e eficácia organizacional. Neste sentido, a partir de uma tipologia de quatro perfis de

---

<sup>1</sup> Trata-se da tese de doutoramento intitulada “Entre a Profissionalização e o Empreendedorismo Social: Uma abordagem sobre ONGD portuguesas”, realizada pela autora (Marcos, 2015) e financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), com a referência SFRH/BD/80677/2011, e no âmbito da qual assenta este artigo.

profissionalização aplicada a 23 ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas<sup>2</sup>, procuramos discutir a profissionalização em função dos seus modelos organizacionais e gestionários, os quais se sustentam em sete dimensões analíticas assumidas como tacitamente interconectadas, a saber: estruturas de governação e modelos de liderança, gestão estratégica, prestação de contas, gestão de recursos humanos (GRH), modalidades de financiamento, redes e parcerias e comunicação externa.

Reconhecendo, desde logo, que estas dimensões não esgotam a análise do conceito de profissionalização, a sua combinação resultou na determinação de perfis de profissionalização, presumindo-se que as ONGD com uma configuração organizacional e gestionária profissionalizada revelam uma maior eficiência e eficácia organizacional. A construção dos perfis de profissionalização possibilitou, ainda, uma identificação preliminar das dimensões de análise que as ONGD nacionais tendem a (des)valorizar, em termos da definição de práticas organizacionais e gestionárias presumidas como indicativas de um menor ou maior grau de profissionalização, respetivamente, e cuja descrição apresentamos neste artigo.

## **1. Profissionalização: construção teórica de um conceito para aplicação empírica**

A exigência crescente por um desempenho eficaz tem alimentado o debate teórico-empírico em torno da profissionalização das ONGD, um conceito de *per se* controverso. Por um lado, associa-se à reprodução *tout court* de práticas gestionárias e, por conseguinte, à promoção de modelos gestionários estandardizados (Hwang e Powell, 2009) e a um maior grau de burocratização (Van de Poel, 2010), em detrimento da valorização das especificidades organizacionais. A profissionalização encara-se, neste âmbito, como um processo para a burocratização institucional e, simultaneamente, um reflexo da mesma. Por outro, a burocracia corresponde a uma estrutura organizacional considerada como condição intrínseca e subjacente à eficácia organizacional (Weber, 1964 [1922]).

Não obstante a inquestionável relação entre profissionalização e burocratização, as ONGD atuam num campo complexo e sujeito a uma grande imprevisibilidade, pelo que estruturas rígidas e verticalizadas parecem impedir o fomento de organizações profissionalizadas. Nesta linha de pensamento, é genericamente consensual que a

---

<sup>2</sup> A propósito da tipificação dos perfis de profissionalização, saliente-se o recurso à técnica do inquérito por questionário, o qual foi aplicado no âmbito do projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”, liderado pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP), em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa, e financiado pela FCT (PTDC/CS-SOC/100186/2008).

profissionalização envolve inevitavelmente o aumento da burocracia de uma organização, contudo o ónus da questão coloca-se no grau de burocratização (Anheier, 2005), não se opondo, por isso, a estruturas organizacionais descentralizadas e flexíveis, enquanto veículo para a eficácia organizacional. A profissionalização é, deste modo, encarada como um desafio à melhoria do desempenho organizacional, numa combinatória entre a sua eficiência (Salamon, 2000) e a sua eficácia (Pfeffer e Salancik, 1978).

No seguimento desta linha de argumentação, procuramos analisar os modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas, os quais perspetivamos como indicadores de profissionalização. Para a construção teórica do conceito de profissionalização mobilizamos duas matrizes analíticas, encaradas de forma heurística, designadamente as Diretrizes GRI - Suplemento relativo ao sector das ONG (GRI – G3, 2010) e o modelo de análise elaborado por Carreras e Sureda (2011), e que estão na base da abordagem empírica realizada.

Inspirados por estas duas matrizes, caracterizamos os modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas a partir de sete dimensões de análise (que sustentam o conceito de profissionalização construído), as quais assumimos como tacitamente interconectadas e com influência recíproca, em concreto: i) as estruturas de governação e os modelos de liderança; ii) a gestão estratégica; iii) a prestação de contas; iv) a GRH; v) as modalidades de financiamento; vi) as redes e parcerias e vii) a comunicação externa. Por conseguinte, trata-se de dimensões analíticas intrínsecas aos processos de profissionalização, e cuja combinação resultou na determinação de perfis de profissionalização das ONGD portuguesas, analisados sob um quadro teórico-analítico eclético e suficientemente abrangente face à complexidade da realidade empírica.

Neste sentido, as estruturas de governação são uma dimensão central na configuração dos modelos organizacionais, tendo em conta que traduzem “um exercício de poder, sendo representativa[s] de uma arquitetura mais ou menos hierárquica, de uma lógica de funcionamento mais ou menos burocrática e de processos de tomada de decisão mais ou menos democráticos” (Marcos, 2015: 78). Logo, a governação requer a definição e a implementação de estruturas e processos facilitadores de um desempenho organizacional eficaz (Tandon, 2002), o qual envolve, igualmente, uma liderança descentralizada, promotora do envolvimento e tomada de decisões participadas (Edwards e Fowler, 2002).

No processo da profissionalização, o planeamento e a gestão estratégica assumem também importância, devendo envolver os diversos *stakeholders* (Nicolau e Simaens, 2008; Carvalho, 2005) e podendo materializar-se num plano estratégico, ou seja, um documento formal, onde se encontra plasmada a orientação estratégica de uma organização (Nicolau e

Simaens, 2008). Considerando que muitas organizações confundem o plano estratégico com instrumentos de gestão operacional é relevante a formalização desta ferramenta (Carvalho, 2005).

Por sua vez, a implementação da estratégia organizacional envolve a definição de planos de ação em que se estabelecem objetivos de curto prazo vertidos em indicadores mensuráveis (Carvalho, 2005; Nicolau e Simaens, 2008). Importa, portanto, monitorizar e avaliar a estratégia organizacional enquanto práticas gestionárias essenciais a um desempenho eficaz (Nicolau e Simaens, 2008; Carvalho, 2005), em prol da coerência com os objetivos estratégicos definidos. No fundo, trata-se de legitimar a ação das ONGD, o que tem conferido gradual importância aos mecanismos de e para a autorregulação, em concreto os Códigos de Conduta e os sistemas de certificação e acreditação (Argandoña, 2007).

A legitimação da ação destas organizações exige, igualmente, a aplicação da prática de prestação de contas, a qual desdobra-se numa dimensão interna e externa (Ebrahim, 2003). Atenda-se que a prestação de contas remete genérica e primordialmente apenas para o reporte financeiro (Tandon, 2002), com recurso a instrumentos definidos e oficializados pelos financiadores (Jordan, 2005), revelando por isso um racional de funcionamento ascendente (representativo da relação de poder desigual por oposição ao envolvimento de diversos *stakeholders*), um nível externo de reporte (dirigida mormente aos financiadores) e uma natureza fundamentalmente funcional (por contraste a uma natureza estratégica) (Ebrahim, 2003). Logo, em que medida as ONGD portuguesas privilegiam uma abordagem instrumental ou estratégica da prestação de contas?

Nesta linha de pensamento, também uma GRH estratégica, ou seja, coerente com a estratégia organizacional, é central para a promoção da sua eficácia (Akingbola, 2006). Brown e Yoshioka (2002, citados por Akingbola, 2006) enfatizam os fatores intrínsecos de satisfação na GRH no sector não lucrativo, sobretudo nos processos de recrutamento, motivação e retenção dos recursos humanos. Trata-se de práticas representativas de uma GRH estratégica e, portanto, indicativas de desenvolvimento pessoal e profissional e alinhadas com a missão organizacional.

De igual modo, a gestão do voluntariado implica a combinatória entre as motivações, as expectativas e as competências dos voluntários, e as necessidades das organizações promotoras (Anheier, 2005). No âmbito deste debate, destaque para o Ciclo de gestão do voluntariado (Vidal, Villa, Sureda, Simon e Hernando, 2007; Salas, 2009), o qual contempla seis etapas sequenciais, em prol de uma gestão eficiente dos voluntários, designadamente: i) preparação; ii) definição; iii) acolhimento; iv) desenvolvimento; v) reconhecimento; vi) desvinculação. Note-se, ainda, que assumimos o Plano de Voluntariado como uma ferramenta de operacionalização do ciclo de gestão do voluntariado por parte das ONGD portuguesas.

Considerando que a dependência financeira das ONGD reflete uma relação de desigualdade de poder (ou seja, traduz uma dinâmica de subordinação aos financiadores), o que, por conseguinte, afirma-se como uma enorme ameaça à sua autonomia e legitimidade (Van de Poel, 2010; Mitchell, 2014), torna-se premente encontrar abordagens gestionárias alternativas. É, neste âmbito, que importa atender às estratégias de financiamento mais tradicionais destas organizações (designadamente, doações privadas individuais e institucionais, bem como fundos do sector público), e mais recentes e de gradual e significativa incidência (desenvolvimento de atividades ou iniciativas mercantis), embora alvo de alguma crítica e objeção (Froelich, 1999). Ainda que a diversidade de fontes de financiamento envolva acrescidas exigências gestonárias, tais como despesas administrativas, conciliação de diferentes objetivos e de instrumentos de prestação de contas (Froelich, 1999), constitui uma estratégia gestonária promotora de uma maior autonomia (Froelich, 1999), tendo em conta que aponta para uma redução da dependência económico-financeira das organizações (Froelich, 1999; Fowler, 2000).

Sob uma lógica de superação desta instabilidade financeira e, conforme sublinham Iglesias e Carreras (2013), de rutura com a atuação isolada, advoga-se o trabalho colaborativo entre atores institucionais. Com efeito, é genericamente aceite, na literatura, a relevância do estabelecimento de relações de colaboração intra e intersectoriais enquanto racional de funcionamento das ONGD (Iglesias e Carreras, 2013), cujas potencialidades resultam num desempenho eficiente e eficaz. No sentido de identificar o maior ou o menor foco colaborativo das ONGD portuguesas, tomamos como referência a matriz de análise de Iglesias e Carreras (2013), em que num polo encontram-se as ONG de natureza colaborativa e no polo contrário situam-se as ONG em que o princípio da colaboração é encarado de forma suplementar ou secundário.

De referir, ainda, a dimensão da comunicação no processo de legitimação da ação de uma organização. A este respeito, atenda-se a importância do uso combinado de ferramentas e canais de comunicação *offline* e *online*, considerando que os meios de comunicação tradicionais refletem uma relação unilateral, condicionando o nível de influência dos atores envolvidos (Kylander e Stone, 2012). Não obstante os *media* sociais simbolizarem ferramentas de comunicação recíproca e, por conseguinte, um veículo com um enorme potencial de obtenção de diversos tipos de capitais e de aumento da esfera de influência das organizações, encaram-se como complementares às ferramentas mais tradicionais (Dixon e Keyes, 2013), pelo que uma comunicação externa estratégica parece requerer a aplicação de diversas ferramentas.

## **2. Considerações em torno da estratégia metodológica e dos perfis de profissionalização construídos**

A problematização dos modelos organizacionais e gestionários, das ONGD portuguesas, para a profissionalização foi operacionalizada a partir de uma estratégia metodológica mista.<sup>3</sup> Atenda-se, a este propósito, que a abordagem quantitativa da pesquisa empírica realizada, e que sustenta este artigo, envolveu a aplicação presencial, entre maio e julho de 2011<sup>4</sup>, de um inquérito por questionário à direção estatutária, aos diretores executivos e a outros interlocutores destacados pelas 23 ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas<sup>5</sup>, com o objetivo de tipificar perfis de profissionalização. De salientar que a tipificação dos perfis de profissionalização resultou de um processo de duas etapas intrinsecamente articuladas, e assente numa forte componente interpretativa, em que os dados obtidos assumem um cariz indicativo e exploratório.

A primeira etapa de tipificação consistiu na construção, teoricamente enquadrada, de indicadores intermédios (Quadro 1), a partir da classificação das variáveis originais do inquérito por questionário, em que definimos um gradiente de progressão indicativo do grau de orientação para a profissionalização. Este gradiente traduziu-se, então, na seguinte escala: «1 – Ausência de orientação para a profissionalização»; «2 – Baixa orientação para a profissionalização»; «3 – Moderada orientação para a profissionalização» e «4 – Elevada orientação para a profissionalização». Portanto, para trabalharmos as dimensões de análise enformadoras do conceito de profissionalização assumido no estudo tomamos como referência as variáveis originais do inquérito por questionário e construímos 23 indicadores intermédios, aos quais associamos uma escala de progressão que variou de «1 a 4» em que o valor máximo correspondeu a uma elevada orientação para a profissionalização.

---

<sup>3</sup> Neste sentido, utilizamos diferentes métodos e técnicas de pesquisa. De referir que a investigação efetuada traduz um desenho de pesquisa em que a abordagem quantitativa constituiu uma pré-condição à segunda fase da pesquisa, de carácter qualitativo.

<sup>4</sup> Note-se que definimos dezembro de 2010 como o horizonte temporal de referência para as questões que o exigiam.

<sup>5</sup> Esta seleção intencional decorreu de um conjunto de critérios, a saber: i) registo no, então, Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), entidade que confere o estatuto jurídico de ONGD às organizações que o requerem; ii) representação pela instituição de cúpula - a Plataforma Portuguesa das ONGD; iii) obtenção de cofinanciamento entre 2008 e 2010 pelo então IPAD, no âmbito das Linhas de Financiamento de Projetos de Cooperação para o Desenvolvimento e/ou de Educação para o Desenvolvimento; iv) cotação de projetos das ONGD na Bolsa de Valores Sociais. O primeiro critério remete para um tipo de subfamília de organizações que integram o amplo sector da economia social em Portugal e que constituiu o foco analítico do estudo e os restantes assumimos como indicativos de uma orientação para a profissionalização.

**Quadro 1**  
**Identificação dos indicadores intermédios de profissionalização relativos às sete dimensões analíticas**

	Dimensão analítica	Indicadores intermédios	Variáveis originais no inquérito por questionário
1	Estrutura de governação e modelos de liderança	Grau de autonomia no processo de decisão entre a direção técnica/executiva e a direção estatutária	Grau de independência no processo de tomada de decisão entre a direção estatutária e a direção técnica
		Grau de autonomia no processo de decisão técnica	Grau de independência no processo de tomada de decisão entre a direção técnica e os RH envolvidos na atividade/projeto
		Coordenação de projetos	Coordenador dos projetos
2	Gestão estratégica	Definição de plano estratégico e registo	Definição dos planos de ação
			Horizonte temporal dos planos de ação
			Documento de registo
		Participação no plano estratégico	Atores participantes na elaboração dos planos de ação
		Definição de indicadores quantitativos	Definição de objetivos que se traduzem em indicadores quantitativos
		Uso de instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de ação	Uso de instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de ação
		Práticas ambientais	Práticas ambientais aplicadas na organização/projetos
3	Prestação de contas	Prestação de contas aos <i>stakeholders</i>	Existência de certificação de produtos/atividades
			Plano em curso para obter certificação
4	Gestão de Recursos Humanos	Responsabilidade pela GRH assalariados	Responsável pela GRH
		Recrutamento de RH locais	Recrutamento de RH residentes na área de intervenção da organização
		GRH assalariados	Ferramentas de GRH
		Gestão dos voluntários	Existência de voluntariado
			Definição de um plano de voluntariado
		Responsabilidade pela gestão dos voluntários	Etapas do ciclo de gestão do voluntariado operacionalizadas
5	Modalidades de financiamento	Recursos financeiros	Membros da organização envolvidos na definição do plano de voluntariado
			Duas principais fontes de financiamento
6	Redes e parcerias	Integração em redes	Participação em três redes principais
		Estabelecimento de parcerias	Participação em três parcerias principais
		Relações interinstitucionais	Intensidade das relações institucionais
7	Comunicação externa	Distribuição da <i>newsletter</i> / boletim informativo	Existência de <i>newsletter</i>
			Destinatários da <i>newsletter</i>
		Aplicação de plataformas digitais	<i>Website</i> institucional
			Blogue
		Uso da <i>mailing list</i>	Plataforma em redes sociais
Divulgação dos projetos	Manutenção de <i>mailing list</i> actualizada		
	Usos mais frequentes da <i>mailing list</i>		
			Meios de divulgação dos projetos

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Atenda-se que a construção dos indicadores intermédios se sustenta num conjunto de pressupostos teóricos que refletem traços indicativos de uma maior ou menor orientação para a profissionalização. Com efeito, presumimos que:

i) estruturas de governação hierárquicas e modelos de liderança centralizados limitam processos de tomada de decisão participados e democráticos. Logo, assumimos que ONGD promotoras de autonomia no processo de tomada de decisão, e de uma coordenação descentralizada dos projetos representativos da sua área prioritária de intervenção, são indicativas de um perfil elevado de profissionalização;

ii) a definição e a formalização de um planeamento estratégico num documento de registo escrito indiciam uma gestão estratégica profissionalizada. De igual modo, presumimos o envolvimento de diversos *stakeholders* na formulação da estratégia, a definição de indicadores quantitativos no planeamento e a utilização de instrumentos de monitorização e avaliação dos planos de ação, a aplicação de práticas ambientais (influenciadoras de uma utilização mais eficiente de recursos reduzindo, assim, o seu impacto no ambiente) e a certificação de atividades, de produtos e/ou serviços como traços indicativos de profissionalização;

iii) os mecanismos estratégicos de prestação de contas assentam na implementação de processos e ferramentas promotores do envolvimento dos *stakeholders* internos e externos e de uma avaliação do desempenho no longo-prazo, indiciando uma maior orientação para a profissionalização. Por conseguinte, assumimos que as ONGD que aplicam mecanismos de prestação de contas de carácter estratégico, encarado como o uso cumulativo de ferramentas de cariz funcionalista e a adoção de processos de monitorização e de avaliação do desempenho gestor, apresentam um elevado grau de profissionalização;

iv) a descentralização de processos gestórios, a aplicação de ferramentas de gestão dos trabalhadores assalariados e voluntários, bem como o recrutamento de RH residentes na área de intervenção da organização refletem traços indicativos de uma maior profissionalização. Com efeito, assumimos que as diferentes etapas do ciclo de gestão do voluntariado (Vidal *et al.*, 2007; Salas, 2009) enformam um plano de voluntariado, o qual consideramos como uma ferramenta gestória dos voluntários, no domínio organizacional, e cujo envolvimento dos diferentes *stakeholders* internos na sua definição reflete uma maior orientação para a profissionalização. De igual modo, estabelecemos uma correspondência entre a aplicação do maior número de etapas gestórias e uma orientação de grau elevado para a profissionalização;

v) a aposta de uma ONGD na diversificação de financiamento, quer em termos geográficos quer ao nível institucional e de pertença sectorial, e no autofinanciamento evidencia uma orientação profissionalizada, considerando a diversificação de fontes de financiamento

enquanto estratégia gestonária, relativamente consensualizada na literatura, para uma maior autonomização e estabilidade financeira (cf. Froelich, 1999; Fowler, 2000; Mitchell, 2014). Nesta linha de pensamento, definimos quatro modalidades combinadas de fontes de financiamento<sup>6</sup> e estabelecemos a respetiva correspondência com uma maior ou menor orientação para a profissionalização. Com efeito, a modalidade um é concernente a organizações que se financiam apenas com subvenções estatais, o que revela uma tendência para apostar numa fonte única de financiamento, pelo que assumimos que apresenta uma orientação para a dependência financeira. A modalidade dois engloba organizações que se financiam com subvenções do Estado, e/ou com quotas e donativos, campanhas de angariação de fundos e/ou com rendimentos do património e, portanto, aventa uma orientação de financiamento genericamente mais passiva. A modalidade três agrega as diretivas das modalidades anteriores e combina os financiamentos institucionais (europeus, fundações e institutos), cujo acesso assumimos que indicia uma configuração organizacional e gestonária com algum grau de profissionalização. A modalidade quatro abarca as organizações que se financiam através das fontes respeitantes às modalidades anteriores e às quais acresce o autofinanciamento através de produtos ou serviços prestados no mercado. A conjugação de diversas fontes de financiamento e inclusive a operacionalização de uma estratégia gestonária de autofinanciamento confere o gradiente máximo de profissionalização à modalidade quatro;

vi) as redes e parcerias, enquanto duas modalidades de relações de colaboração, arrogam um potencial de promoção do capital social de uma organização. Neste sentido, assumimos a integração, das ONGD analisadas, em redes e o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais e, ainda, o grau de intensidade (elevado) de relações interinstitucionais, como fatores indicativos de uma maior profissionalização;

vii) a comunicação externa pode promover o envolvimento dos (potenciais) *stakeholders* da organização e, por conseguinte, favorecer a obtenção de recursos de natureza diversa. Logo, assumimos a elaboração de uma *newsletter*, a pertença a plataformas digitais (enquanto ferramentas de comunicação direcionadas a diversos *stakeholders*) e o carácter multifuncional da *mailing list* como elementos indicativos de elevada profissionalização. De igual modo, presumimos que a aplicação de diversos instrumentos de divulgação dos projetos desenvolvidos pelas ONGD analisadas, apresentam uma orientação de cariz elevado para a profissionalização.

De salientar, que as dimensões estruturas de governação e modelos de liderança foram agregadas no tratamento empírico realizado e que as dimensões relativas à prestação de contas e às modalidades de financiamento sustentam-se apenas num indicador, pelo que se ressalva o

---

<sup>6</sup> Com base nas duas principais fontes de financiamento identificadas pelas ONGD inquiridas.

carácter exploratório das mesmas. Ainda assim, retenha-se que contemplamos o princípio da proporcionalidade entre todas as dimensões de análise, conferindo-lhes um peso teórico e empírico idêntico. A este propósito, note-se que a pontuação final das organizações analisadas por dimensão de análise (Quadro 2) foi calculada a partir do somatório da pontuação que obtiveram em cada indicador intermédio, cujo resultado foi, depois, dividido pela pontuação máxima que as organizações podiam alcançar em cada dimensão de análise.

A segunda etapa de tipificação correspondeu, por sua vez, à pontuação final obtida por cada organização no total das sete dimensões analíticas, o que nos permitiu, por conseguinte, identificar o correspondente perfil de profissionalização.

**Quadro 2**  
**Ordenação das organizações, segundo o correspondente perfil de profissionalização**

Identificação da ONGD	Dimensões de análise							Total ONGD	Perfil de profissionalização
	1	2	3	4	5	6	7		
	Estruturas governação e modelos de liderança	Gestão estratégica	Prestação de contas	GRH	Modalidades de financiamento	Redes e parcerias	Comunicação externa		
O1	0,75	0,75	0,75	0,80	0,50	0,75	0,88	5,18	Moderado
O2	0,50	0,83	0,75	0,70	0,50	0,83	0,94	5,05	Moderado
O3	0,58	0,71	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	4,79	Moderado
O4	0,08	0,13	0,75	0,20	0,75	0,58	0,50	2,99	Baixo
O5	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,83	0,81	5,15	Moderado
O6	0,92	0,17	0,75	0,55	0,75	0,92	0,81	4,86	Moderado
O7	0,75	0,71	1,00	0,50	1,00	0,92	0,75	5,63	Elevado
O8	0,83	0,79	0,75	0,65	0,75	0,83	0,88	5,48	Elevado
O9	0,83	0,79	0,75	0,50	0,75	0,92	0,88	5,42	Elevado
O10	0,50	0,17	0,75	0,25	0,75	0,50	0,63	3,54	Moderado
O11	0,92	0,21	0,75	0,75	0,50	0,83	0,75	4,71	Moderado
O12	0,75	0,29	0,75	0,50	0,75	0,83	0,69	4,56	Moderado
O13	0,83	0,29	0,75	0,55	0,75	0,83	0,56	4,57	Moderado
O14	0,83	0,79	1,00	0,90	0,50	0,67	0,69	5,38	Elevado
O15	1,00	0,21	0,50	0,60	1,00	0,92	0,75	4,98	Moderado
O16	0,83	0,88	0,75	0,60	0,75	0,92	0,81	5,54	Elevado
O17	0,50	0,79	0,75	0,45	0,50	0,67	0,88	4,53	Moderado
O18	0,83	0,96	0,75	0,65	1,00	0,92	0,81	5,92	Elevado
O19	0,75	0,21	0,75	0,40	0,50	0,67	0,69	3,96	Moderado
O20	0,67	0,21	0,25	0,90	0,50	0,42	0,81	3,75	Moderado
O21	0,50	0,25	0,75	0,45	0,50	0,50	0,81	3,76	Moderado
O22	0,33	0,88	0,75	0,70	1,00	0,33	0,63	4,62	Moderado
O23	0,92	0,21	0,25	0,50	0,50	0,58	0,50	3,46	Baixo
Total por dimensão analítica	15,92	12,21	16,50	13,35	15,75	16,92	17,19		

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Considerando que as organizações podiam pontuar um total máximo de «7» valores («1» valor por cada uma das sete dimensões analíticas), construímos quatro escalões referentes aos quatro perfis de profissionalização previamente definidos (Quadro 3), com o intuito de posicionar as 23 ONGD analisadas consoante a respetiva pontuação final. Com efeito, a escala de progressão definida permitiu, por um lado, distribuir as 23 ONGD precisamente segundo os quatro perfis de profissionalização tipificados (elevado, moderado, baixo ou ausente) e, por outro, identificar as dimensões analíticas em que se verificam maiores ou menores tendências de profissionalização.

**Quadro 3**  
**Escalões indicativos dos perfis de profissionalização**

Perfil de profissionalização	Pontuação
Elevado	[5,26 - 7,00]
Moderado	[3,51 - 5,25]
Baixo	[1,76 - 3,50]
Ausente	[0,00 - 1,75]

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

### **3. Perfis de profissionalização: tendências por dimensão analítica**

A tipificação de perfis de profissionalização sustenta-se intrinsecamente nos pressupostos teóricos assumidos na pesquisa, pelo que não esgota a análise em torno das práticas organizacionais e gestionárias destas organizações. Tomando como referência os quatro perfis de profissionalização tipificados (elevado, moderado, baixo, ausente), decorrentes da classificação das ONGD inquiridas segundo traços indicativos de maior ou menor orientação para a profissionalização, apuramos uma maior incidência de ONGD com o perfil moderado de profissionalização (65,2% - 15), conforme ilustrado no Quadro 4. De salientar que a inexistência de ONGD com um perfil ausente de profissionalização pode ser explicado pelos critérios definidos para a seleção intencional das ONGD alvo de análise, os quais assumimos como indicativos de uma orientação para a profissionalização.

**Quadro 4**  
**Distribuição das organizações, segundo os perfis de profissionalização tipificados**

Perfil de profissionalização	N	%
Elevado	6	26,1
Moderado	15	65,2
Baixo	2	8,7
Ausente	0	0,0
Total	23	100,0

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

No que diz respeito às dimensões de análise, observamos, tendo em conta os totais ponderados e obtidos por dimensão (Quadro 5), uma maior incidência de profissionalização relativamente à comunicação externa (dimensão 7), seguindo-se a integração em redes e o estabelecimento de parcerias (dimensão 6). De igual modo, apuramos uma menor orientação para a profissionalização em termos de gestão estratégica (dimensão 2) e de GRH (dimensão 4). Este cenário evidencia, à luz dos pressupostos teóricos assumidos, um posicionamento organizacional e gestor, por parte das ONGD analisadas, direcionado para o exterior, possivelmente enquanto estratégia de obtenção de recursos de natureza diversa, sob um racional de funcionamento funcionalista e focado no curto-prazo.

**Quadro 5**  
**Incidência de profissionalização, segundo a dimensão analítica**

Dimensão analítica	Estruturas governação e modelos de liderança	Gestão estratégica	Prestação de contas	GRH	Modalidades de Financiamento	Redes e Parcerias	Comunicação externa
Somatório das 23 ONGD	15,92	12,21	16,50	13,35	15,75	16,92	17,19

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Curiosamente, a distribuição das 23 ONGD analisadas segundo o seu perfil de profissionalização por dimensão analítica (Quadro 6) revela que a maioria destas organizações apresenta um perfil de elevada profissionalização na dimensão das redes e parcerias (52,2 % - 12), seguindo-se a comunicação externa (47,8% - 11). Por sua vez, a gestão estratégica surge como a dimensão de análise em que um maior número das ONGD analisadas apresenta uma ausência de profissionalização (39,1% - 9).

**Quadro 6**  
**Distribuição das organizações, segundo o perfil de profissionalização e as dimensões analíticas**

Dimensões analíticas	Perfil de Profissionalização				Total
	Elevado	Moderado	Baixo	Ausente	
<b>1 – Estruturas de governação e modelos de liderança</b>					
	O6, O8, O9, O11, O13, O14, O15, O16, O18, O23	O1, O3, O7, O12, O19, O20	O2, O5, O10, O17, O21, O22	O4	
N	10	6	6	1	23
% em linha	43,5	26,1	26,1	4,3	100,0
<b>2 – Gestão estratégica</b>					
	O2, O5, O8, O9, O14, O16, O17, O18, O22	O1, O3, O7	O12, O13	O4, O6, O10, O11, O15, O19, O20, O21, O23	
N	9	3	2	9	23
% em linha	39,1	13,0	8,7	39,1	100,0
<b>3 – Prestação de contas</b>					
	O7, O14	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O16, O17, O18, O19, O21, O22	O15	O20, O23	
N	2	18	1	2	23
% em linha	8,7	78,3	4,3	8,7	100,0
<b>4 – Gestão de recursos humanos</b>					
	O1, O14, O20	O2, O3, O6, O8, O11, O13, O15, O16, O18, O22	O5, O7, O9, O12, O17, O19, O21, O23	O4, O10	
N	3	10	8	2	23
% em linha	13,0	43,5	34,8	8,7	100,0
<b>5 – Modalidades de financiamento</b>					
	O7, O15, O18, O22	O4, O5, O6, O8, O9, O10, O12, O13, O16	O1, O2, O3, O11, O14, O17, O19, O20, O21, O23		
N	4	9	10	0	23
% em linha	17,4	39,1	43,5	0,0	100,0
<b>6 – Redes e parcerias</b>					
	O2, O5, O6, O7, O8, O9, O11, O12, O13, O15, O16, O18	O1, O3, O4, O14, O17, O19, O23	O10, O20, O21, O22		
N	12	7	4	0	23
% em linha	52,2	30,4	17,4	0,0	100,0
<b>7 – Comunicação externa</b>					
	O1, O2, O5, O6, O8, O9, O16, O17, O18, O20, O21	O3, O7, O10, O11, O12, O13, O14, O15, O19, O22	O4, O23		
N	11	10	2	0	23
% em linha	47,8	43,5	8,7	0,0	100,0

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Tomando, ainda, como referência o Quadro 6, destaque para algumas tendências relativas quer à globalidade das sete dimensões de análise, que configuram os modelos organizacionais e gestionários das ONGD analisadas, quer a cada dimensão de análise, em específico, e as quais explanamos de seguida:

i) uma maior incidência de ONGD com um perfil elevado de profissionalização no que concerne a prática gestionária de integração em redes e do estabelecimento de parcerias, seguindo-se a comunicação externa, indicando a primazia conferida pelas organizações inquiridas a estas duas dimensões analíticas. No âmbito da dimensão das redes e parcerias, observamos que as ONGD analisadas tendem para um foco colaborativo (Iglesias e Carreras, 2013), ou seja, promovem o desenvolvimento e a intensidade das suas relações de colaboração, refletindo, à luz dos pressupostos assumidos na pesquisa, traços indicativos de profissionalização. De acordo com os resultados obtidos, as parcerias das ONGD analisadas veiculam-se, sobretudo, no domínio nacional, verificando-se uma intensidade significativa das relações com as organizações congéneres. Relativamente à comunicação externa, os resultados apurados revelam uma distribuição destas organizações pelo perfil de profissionalização de grau elevado (47,8% - 11) e moderado (43,5% - 10). Por conseguinte, e com base nos quatro indicadores definidos, as ONGD analisadas tendem a apostar, no âmbito da sua estratégia gestionária, na aplicação de diversas ferramentas de comunicação, cujo envolvimento de diferentes públicos e o reconhecimento público da organização é passível de se traduzir na obtenção de diferentes tipos de capitais.

ii) a reduzida valorização conferida, pelas ONGD analisadas, à dimensão da gestão estratégica, tendo em conta a marcada distribuição destas organizações nos polos da classificação definida, ou seja, com um perfil elevado e ausente de profissionalização. Relembre-se a propósito, o pressuposto assumido relativamente a esta dimensão analítica, designadamente que a ausência de planeamento e de gestão estratégica constituem um obstáculo à profissionalização das organizações. Logo, as ONGD apuradas com um perfil elevado de profissionalização denotam práticas de planeamento e de gestão (à luz dos indicadores definidos) de carácter estratégico e, portanto, classificadas, no estudo, com uma orientação elevada para a profissionalização, contrastando com as organizações posicionadas no polo oposto, as quais evidenciam uma gestão imediatista e funcionalista. Perante este cenário, a gestão estratégica não parece tratar-se, genericamente, de uma dimensão central ou prioritária em termos de fator crítico de sucesso para a profissionalização das ONGD portuguesas.

iii) a maioria das ONGD inquiridas apresenta um perfil destacadamente moderado para a profissionalização em termos de prestação de contas (78,3% - 18), denotando que aplicam cumulativamente ferramentas de prestação de contas funcionalistas (e.g. relatório e contas, e/ou

através dos meios de comunicação social) e outras que embora assumam uma natureza ascendente, exigem um grau de aprofundamento e de estruturação da informação reportada (e.g. relatórios em formulário próprio às entidades de tutela, financiadores e sócios). Não obstante o facto da maioria das ONGD prestar contas, recorre a ferramentas de cariz obrigatório e previamente definidas, as quais se traduzem num reporte ascendente (sobretudo direccionado para os financiadores), funcional e de aplicação exterior, segundo a matriz analítica de Ebrahim (2003). No global, este cenário revela uma estratégia de prestação de contas instrumentalizada e imediatista, condicionadora de um desempenho eficaz. Atenda-se, todavia, que se trata de uma dimensão sustentada somente num indicador, pelo que estas interpretações assumem um cariz meramente indicativo e exploratório.

iv) as ONGD analisadas tendem para um perfil de profissionalização moderado (43,5% - 10) em termos de GRH e com uma orientação de sentido descendente, o que evidencia uma dimensão menos valorizada por parte destas organizações, logo a seguir à gestão estratégica. Com efeito, as ONGD analisadas evidenciam, a partir dos indicadores intermédios construídos, uma tendência para a descentralização da responsabilidade pela gestão dos trabalhadores assalariados e voluntários, bem como para o recrutamento local, assumidos como traços indicativos de elevada profissionalização. No entanto, apresentam um perfil de profissionalização de grau moderado em termos da aplicação de ferramentas gestionárias de capacitação e valorização profissional dos trabalhadores assalariados e um perfil de baixa profissionalização relativamente à gestão dos voluntários. A este respeito importa, então, salientar que um número reduzido de ONGD elabora planos de voluntariado, sendo que quando o fazem revelam uma orientação para a descentralização e, portanto, indicativa de traços de profissionalização, à luz dos pressupostos teóricos assumidos. Ainda assim, tendem a privilegiar as etapas iniciais do ciclo de gestão do voluntariado (particularmente o acolhimento), bem como algumas ferramentas atinentes à etapa intermédia, apontando para uma gestão funcional e de curto-prazo.

v) um número significativo de ONGD evidencia um perfil de baixa profissionalização (43,5% - 10) em termos de modalidades de financiamento, bem como de moderada profissionalização (39,1% - 9), ou seja, uma tendência para operacionalizar, segundo a classificação assumida na pesquisa realizada, as modalidades dois e três de financiamento, respetivamente. Estes resultados revelam que as ONGD inquiridas implementam uma estratégia gestonária que combina fontes de financiamento classificadas, no estudo, como passivas. Tomando como referência as incidências apuradas relativamente às quatro modalidades de financiamento definidas e explanadas no ponto 1 do presente artigo, os resultados obtidos sugerem, portanto, que o Estado é o principal financiador das ONGD portuguesas. Não obstante

a expressiva dependência destas organizações face ao financiamento público nacional e, portanto, representativa de uma lógica de desigualdade de poder, conforme debatido teoricamente, observamos uma tendência para diversificarem as suas fontes de financiamento (sem contemplar uma estratégia de autofinanciamento), indiciando traços de uma maior orientação para a profissionalização, segundo o pressuposto assumido. De salientar, contudo, que esta dimensão de análise assenta num único indicador, pelo que assume um carácter indicativo.

vi) um número significativo de ONGD apresenta um perfil de profissionalização elevado (43,5% - 10) e moderado (26,1% - 6) em termos de estruturas de governação e modelos de liderança, evidenciando tratar-se de uma dimensão em que estas organizações tendem a promover uma coordenação descentralizada dos projetos representativos da sua área prioritária de intervenção e uma orientação de, pelo menos, grau moderado para processos de tomada de decisão autónomos.

## **Notas conclusivas**

Este artigo problematiza os modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas em termos da sua maior ou menor orientação para a profissionalização, enquanto estratégia de eficiência e eficácia organizacional, procurando contribuir para o debate teórico-empírico em torno da (in)eficácia da ajuda ao desenvolvimento. Reconhecendo, desde logo, o carácter controverso do conceito de profissionalização, importa referir que é encarado, no presente artigo, em função dos modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas, os quais procuramos configurar a partir de uma tipologia de quatro perfis de profissionalização aplicada a 23 ONGD intencionalmente selecionadas.

A tipificação dos perfis consistiu na construção de indicadores intermédios, ancorados em pressupostos teóricos, subjacentes a sete dimensões de análise e os quais nos permitiram classificar as 23 ONGD inquiridas segundo traços indicativos de maior ou menor orientação para a profissionalização. Os resultados obtidos evidenciam que 15 ONGD apresentam um perfil moderado de profissionalização, seis organizações classificaram-se com um perfil elevado e duas organizações com um perfil baixo de profissionalização.

De igual modo, a construção dos perfis de profissionalização permitiu identificar, a título preliminar, as dimensões analíticas que as ONGD inquiridas tendem a (des)valorizar em termos da aplicação de práticas organizacionais e gestionárias assumidas como indicativas de um menor ou maior grau de profissionalização, respetivamente. A este respeito, apuramos que

as ONGD analisadas tendem a valorizar principalmente as dimensões de comunicação externa e de redes e parcerias, ou seja, a maioria apresenta um perfil de profissionalização elevado nestas dimensões de análise. Este cenário revela, portanto, o uso diversificado de ferramentas de comunicação, a promoção do seu capital social (traduzido na integração em diversas redes e no estabelecimento de relações de parceria nos domínios nacional e internacional), bem como uma relação de intensidade significativa com as organizações congéneres. No seguimento desta linha de pensamento, estaremos perante uma nova abordagem gestonária de superação da lógica de competição comumente associada às ONGD portuguesas?

Os dados obtidos permitiram, igualmente, identificar a gestão estratégica como a dimensão de análise menos valorizada pelas organizações analisadas. Atenda-se, contudo, que estas se distribuem pelos polos da escala tipificada, o que sugere, por um lado, a tendência de algumas ONGD para a adoção de práticas de planeamento e de gestão estratégica e, por outro, uma incidência de organizações com uma lógica de funcionamento imediatista e funcionalista.

Acresce que a prestação de contas surge como uma dimensão com um grau de profissionalização predominantemente moderado, sendo que as ONGD analisadas parecem aplicar sobretudo mecanismos de carácter ascendente (dirigidos preponderantemente para os financiadores e, portanto, ancorados, numa relação de poder desigual), funcionalista e de reporte externo, segundo a proposta analítica de Ebrahim (2003). Trata-se da primazia do reporte financeiro, com recurso a ferramentas definidas e oficializadas pelos financiadores, indicando, por conseguinte, uma abordagem gestonária imediatista da prestação de contas. Considerando que a prestação de contas promove a consolidação das estruturas de governação, importa ainda referir que um número significativo de ONGD revela estruturas de governação descentralizadas e modelos de liderança democráticos e promotores de autonomia no processo de tomada de decisão, evidenciando, a respeito desta dimensão analítica, um perfil elevado de profissionalização.

Outro resultado apurado, junto das 23 ONGD inquiridas, indica a tendência generalizada para a sua dependência de financiamento estatal, embora com uma estratégia gestonária de diversificação de fontes de financiamento, indicativa do perfil entre o grau baixo e moderado de profissionalização que apresentam. De facto, a dependência de financiamento por parte das ONGD acarreta condicionamentos gestonários que se traduzem numa fragilidade identitária e no risco da perda da sua legitimidade, conforme debatido teoricamente, o que porventura pode explicar a tendência para a diversificação das fontes de financiamento, bem como para o estabelecimento de parcerias entre si.

Em termos de GRH, a maioria das ONGD nacionais inquiridas apresenta um perfil moderado de profissionalização, com uma tendência para a baixa profissionalização, o que

traduz, genericamente, práticas gestionárias imediatistas, pouco focadas na motivação, na satisfação e na retenção dos recursos humanos. Neste âmbito, podemos aventar que a reduzida tendência das ONGD analisadas para a definição de práticas profissionalizadas de GRH poderá decorrer, até certo ponto, dos custos financeiros inerentes ao investimento efetivo na GRH, o que constitui, desde logo, um constrangimento para as organizações que apresentam uma instabilidade financeira.

No global e não obstante o carácter indicativo e exploratório dos resultados obtidos, importa relembrar que a seleção intencional das ONGD a inquirir apoiou-se em três critérios que assumimos como indicativos de profissionalização, o que permite, desde logo e em parte, explicar o perfil de profissionalização preponderantemente moderado apurado. Retenha-se, ainda, que as ONGD analisadas parecem valorizar e investir, sobretudo, na comunicação externa, bem como na integração em redes e no estabelecimento de parcerias. Este cenário sugere a adoção de práticas gestionárias direcionadas para o exterior da organização, o que podemos encarar, por um lado, como uma estratégia para a sua autonomia gestonária e, por outro, como uma aposta num racional de funcionamento que secundariza a aprendizagem e a consolidação organizacional. Neste processo, as ONGD analisadas revelam, genericamente, modelos organizacionais e gestonários focados numa gestão operacional quotidiana, fatores impeditivos de um desempenho eficiente e eficaz e, por conseguinte, de legitimação da sua ação.

### **Referências bibliográficas**

- AKINGBOLA, Kunle (2006), “Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), pp. 1707-1725.
- ANHEIER, Helmut (2005), *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, London, Routledge.
- ARGANDOÑA, Antonio (2007), “Ethical Management Systems for Not-for-Profit Organizations”, *IESE Business School Working Paper No. 693*, [Consult. a 15.07.2013]. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1026231>>.
- CARRERAS, Ignasi; SUREDA, Maria (2011), *Evolución de la "profesionalización" en las ONG*, Barcelona, ESADE-Instituto de Innovación Social.
- CARVALHO, João (2005), *Organizações não lucrativas*, Lisboa, Edições Sílabo.
- DIXON, Julie; KEYES, Denise (2013), “The Permanent Disruption of Social Media”, *Stanford Social Innovation Review*, pp. 24-29.
- EBRAHIM, Alnoor (2003), “Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs”, *World Development*, 31 (5), pp. 813–829.

MARCOS, Vanessa (2015), “Perfis de profissionalização: um contributo sociológico para a compreensão das ONGD portuguesas”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, pp. 122-142

EDWARDS, Michael; FOWLER, Alan (2002), “Introduction: Changing Challenges for NGO Management”, in Michael Edwards; Alan Fowler (eds.), *The Earthscan Reader on NGO Management*, London, Earthscan Publications Ltd., pp. 1-10.

EDWARDS, Michael; HULME, David (2002), “NGO Performance and Accountability: Introduction and Overview”, in Michael Edwards; Alan Fowler (eds.), *The Earthscan Reader on NGO Management*, London, Earthscan Publications Ltd, pp. 187-203.

FOWLER, Alan (2000), *The Virtuous Spiral – A Guide to Sustainability for NGOs in International Development*, UK, Earthscan Publications Ltd.

FROELICH, Karen (1999), “Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (3), pp. 246-268.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) – G3, (s.d.), *Information*, [Consult. a 06.09.2011]. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>.

HWANG, Hokyuu; POWELL, Walter (2009), “The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector”, *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), pp. 268–298.

IGLESIAS, Maria; CARRERAS, Ignasi (2013), *La colaboración efectiva en las ONG - Alianzas estratégicas y redes*, Barcelona, Instituto de Innovación Social de ESADE e Fundación de PwC.

JORDAN, Lisa (2005), “Mechanisms for NGO Accountability”, *Global Public Policy Institute Research Paper*, 3, pp. 1-20.

KYLANDER, Nathalie; STONE, Christopher (2012), “The Role of Brand in the Nonprofit Sector”, *Stanford Social Innovation Review*, pp. 37-41.

MARCOS, Vanessa (2015), *Entre a Profissionalização e o Empreendedorismo Social: Uma abordagem sobre ONGD portuguesas*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

MITCHELL, George (2014), “Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States”, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25 (1), pp. 67-91.

NICOLAU, Isabel; SIMAENS, Ana (2008), “Strategic Management in Social Economy – an overview of Social Solidarity Cooperatives in Portugal”, *Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative, Working paper n° 2008/06*, [Consult. a 11.07.2013]. Disponível em: <[www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/11/WP08-06.pdf](http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/11/WP08-06.pdf)>.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald (1978), *The external control of organizations – A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.

SALAMON, Lester (2000), “Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Sector”, in Evelyn Ioschpe (ed.), *Terceiro Sector – Desenvolvimento social sustentado*, Brasil, Paz e Terra S.A, pp. 89-111 (2ª edição).

SALAS, Emilio (2009), *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*, Madrid, Fundación Luis Vives.

MARCOS, Vanessa (2015), “Perfis de profissionalização: um contributo sociológico para a compreensão das ONGD portuguesas”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, pp. 122-142

TANDON, Rajesh (2002), “‘Board Games’: Governance and Accountability in NGOs”, in Michael Edwards; Alan Fowler (eds.), *The Earthscan Reader on NGO Management*, London, Earthscan Publications Ltd., pp. 214-222.

VAN DE POEL, Jan (2010), “Should there still be an ‘N’ in NGDO? NGDO-State relationships in the field of development co-operation. The Flemish case, 1960-1991”, in *IX ISTR International Conference - Facing crises: Challenges and opportunities confronting the Third Sector and Civil Society*, Istambul, Universidade Kadir Has, 7-10 Julho 2010.

VIDAL, Pau *et al.* (2007), *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*, Barcelona, Fundación “la Caixa”.

WEBER, Max (1964 [1922]), *Economia y Sociedad – esbozo de sociologia comprensiva*, México D.C. e Buenos Aires, Ed. Fondo de Cultura Econômica (2ª edição).

**Vanessa Marcos.** Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (Porto, Portugal). Endereço de correspondência: Via Panorâmica, s/n, 4150-564 Porto, Portugal. *E-mail:* vanessa.c.marcos@gmail.com.

Artigo recebido em 3 de dezembro de 2016. Publicação aprovada em 15 de maio de 2017