

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Elizandra da Silva

**MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PARA ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2004

Elizandra da Silva

**MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PARA ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR**

**Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em
Engenharia de Produção.**

Prof. Orientador: Willy A. Sommer, Dr.

Florianópolis

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada na Biblioteca Central da UNIOESTE – Campus de Cascavel

S579m Silva, Elizandra da
Modelo de avaliação da qualidade para organizações
do terceiro setor / Elizandra da Silva. – Florianópolis, SC :
UFSC, 2004.
202 f. ; 30 cm

Bibliografia.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de
Santa Catarina.
Orientador: Prof. Dr. Willy A. Sommer

1. Engenharia de produção. 2. Terceiro setor.
3. Avaliação da qualidade. I. Título.

CDD 658.5

Elizandra da Silva

**MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, fevereiro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Orientador

Prof. Marcelo Menezes Reis, Dr.

Prof. Robert Wayne Samohyl, Ph.D.

**A Deus, que em sua sabedoria e
bondade nos permite a caminhada
terrena para aprendermos a vida.**

Agradecimentos

Ao orientador, Prof. Willy, pela disposição, compreensão e paciência durante todo o tempo.

À Aline, por ouvir, ouvir, ouvir... e me orientar sobre tantas coisas que me trouxeram até aqui.

À Louisianne, pela amizade que fortalece e alegra.

Às colegas e amigas Sandrinha e Lore, pelo incentivo constante.

Às amigas e amigos, por estarem sempre vibrando carinhosamente e presentes nesta caminhada.

Em especial, à mãe, Dulce, ao pai, Raulino, pela contribuição silenciosa e inestimável do dia-a-dia.



Ama, confia e serve.

RESUMO

SILVA, Elizandra da. **Modelo de avaliação da qualidade para organizações do Terceiro Setor**. 2004. 202 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa teve por objetivo propor um modelo de avaliação da qualidade para uso no Terceiro Setor, direcionado para as pequenas organizações, com ação em nível municipal e na assistência social. O modelo proposto, denominado Modelo de Avaliação da Qualidade para Organizações do Terceiro Setor – MAQUATS, teve por base essencial os critérios de excelência utilizados no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, e, feitas as devidas adaptações e simplificações, compõe-se de oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Públicos Beneficiados, Sociedade, Pessoas, Processos, Informações, e Resultados. Estes critérios são subdivididos em itens, para os quais são avaliados os níveis de práticas de cada aspecto de gestão relacionado, numa comparação entre as práticas observadas na organização avaliada e os níveis ideais sugeridos pelo modelo proposto. A sua aplicação pode ser realizada por órgãos públicos ou empresas, com o objetivo de analisarem as organizações para posterior contribuição de recursos, e até mesmo pelas próprias organizações do Terceiro Setor, com o intuito de auto-avaliação. Para tal devem ser cumpridas as Fases de Cadastramento (Cadastro; Consulta Cadastral), de Entrevistas (Entrevista e Observação; Entrevista em Grupo) e Final (Análise e Interpretação dos Resultados). O uso do MAQUATS permite identificar o nível de qualidade da organização avaliada que pode ser enquadrada como Insuficiente, Muito Baixa, Baixa, Adequada, Média Alta, e Alta. Além disso, proporciona condições para análise de pontos fortes e pontos fracos dentre os critérios avaliados, visando melhorias futuras. Após aplicação do modelo proposto em uma organização enquadrada nas delimitações a que se propõe, demonstrou-se válido enquanto instrumento de avaliação da qualidade. Desta forma, o MAQUATS apresenta contribuição considerável para a superação dos desafios encontrados pelas organizações do Terceiro Setor, no sentido de torna-las mais legítimas, eficientes e sustentáveis, através da busca da excelência em qualidade desencadeada a partir de sua utilização.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Avaliação da Qualidade no Terceiro Setor, Gestão no Terceiro Setor.

ABSTRACT

SILVA, Elizandra da. **Quality evaluation model for organizations from the Third Sector.** 2003. 202 f. Dissertation (Master's Production Engineering) – Posgraduation in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The objective of this research was to provide a model for evaluating quality in the Third Sector, directed towards small organizations, acting at the municipal level and in the social assistance sector. The proposed model, named Quality Evaluation Model for Organizations in the Third Sector – MAQUATS, was essentially based on the excellence criteria utilized by the National Quality Award – PQN, and with the necessary adaptations and simplifications made, it is composed of eight criteria: Leadership, Plans and Strategies, Benefited Public, Society, People, Processes, Information, and Results. These criteria are itemized, and their respective levels of practice of each aspect of the related administration are evaluated. Then they are compared with the observed practices in the evaluated organization and the ideal levels suggested by the proposed model. Public departments or enterprises can perform this application, analyzing organizations for later resource contribution. Even the Third Sector's own organizations can execute this with the intent of self-evaluation. To do so, registration phases (registration, registration research), Interview phases (interview and observation, group interview) and a final phase (analysis and result interpretation) must be accomplished. The use of MAQUATS identifies the quality level of the organization so that it can be evaluated as: Insufficient, Very Low, Low, Adequate, Good, and Excellent. It also provides grounds for analysis of strong and weak points within the evaluated criteria for future advancements. After the application of the proposed model in an organization, enclosed in provisioned limitations, it proved to be valid while used as an instrument for quality evaluation. Thus, MAQUATS shows considerable contribution to overcoming challenges faced by organizations in the Third Sector; making them more legitimate, efficient, and sustainable through the search of quality excellence due to its employment.

Key words: Third Sector, Quality Evaluation in the Third Sector, Administration in the Third Sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características das organizações do Terceiro Setor	37
Quadro 2	Tipos de organizações do Terceiro Setor, classificadas por atividade	40
Quadro 3	Segmentos de atividades do Terceiro Setor	40
Quadro 4	Grupos de atividades do Terceiro Setor	41
Quadro 5	Informações para os itens do critério Liderança	64
Quadro 6	Informações para os itens do critério Estratégias e Planos	65
Quadro 7	Informações para os itens do critério Clientes	66
Quadro 8	Informações para os itens do critério Sociedade	67
Quadro 9	Informações para os itens do critério Informações e Conhecimento	68
Quadro 10	Informações para os itens do critério Pessoas	69
Quadro 11	Informações para os itens do critério Processos	70
Quadro 12	Informações para os itens do critério Resultados	71
Quadro 13	Pontuações máximas para critérios e itens	72
Quadro 14	Percentuais relativos para itens de Enfoque e Aplicação	74
Quadro 15	Percentuais relativos para itens de Resultados	76
Quadro 16	Faixas de pontuação global	77
Quadro 17	Critérios e itens avaliados no MAQUATS	83
Quadro 18a	Níveis de práticas para o critério Liderança – Decisões da Direção	89

Quadro 18b	Níveis de práticas para o critério Liderança – Cultura de Excelência	89
Quadro 18c	Níveis de práticas para o critério Liderança – Avaliação dos Líderes	90
Quadro 19a	Níveis de práticas para o critério Estratégias e Planos – Formulação e Desdobramento	91
Quadro 19b	Níveis de práticas para o critério Estratégias e Planos – Desempenho Global	92
Quadro 20a	Níveis de práticas para o critério Públicos Beneficiados – Conhecimento dos Públicos Beneficiados	93
Quadro 20b	Níveis de práticas para o critério Públicos Beneficiados – Relacionamento	93
Quadro 21a	Níveis de práticas para o critério Sociedade – Contribuição Social	94
Quadro 21b	Níveis de práticas para o critério Sociedade – Valores Éticos	95
Quadro 22a	Níveis de práticas para o critério Pessoas – Estruturação do Trabalho	96
Quadro 22b	Níveis de práticas para o critério Pessoas – Seleção e Registro de Voluntários	97
Quadro 22c	Níveis de práticas para o critério Pessoas – Avaliação de Desempenho	98
Quadro 22d	Níveis de práticas para o critério Pessoas – Desenvolvimento ..	98
Quadro 22e	Níveis de práticas para o critério Pessoas – Qualidade de Vida	99
Quadro 23a	Níveis de práticas para o critério processos – Gestão de Processos	100

Quadro 23b	Níveis de práticas para o critério processos – Gestão Financeira	101
Quadro 23c	Níveis de práticas para o critério processos – Gestão de Captação de Recursos	101
Quadro 24	Níveis de práticas para o critério informações	102
Quadro 25	Níveis de práticas para o critério resultados	103
Quadro 26	Níveis de Qualidade do MAQUATS	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fronteiras entre o Terceiro Setor, setor privado e setor público .	39
Figura 2	Fluxograma do processo de premiação do PNQ	57
Figura 3	Modelo de Excelência do PNQ: uma visão sistêmica da organização	61
Figura 4	Hierarquia de composição dos critérios do MAQUATS	85
Figura 5	Estrutura para descrição dos critérios avaliados	86
Figura 6	Fluxograma do processo de aplicação do MAQUATS	105
Figura 7	Comparativo de fluxograma de processo – MAQUATS e PNQ ..	106
Figura 8	Gráfico do total de pontos da Creche Ramiro de Siqueira	134
Figura 9	Gráfico comparativo da pontuação para os critérios avaliados ...	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Representantes por área para entrevista em grupo	123
Tabela 2	Pontuação detalhada do critério Liderança	124
Tabela 3	Pontuação detalhada do critério Estratégias e Planos	125
Tabela 4	Pontuação detalhada do critério Públicos Beneficiados	126
Tabela 5	Pontuação detalhada do critério Sociedade	127
Tabela 6	Pontuação detalhada do critério Pessoas	128
Tabela 7	Pontuação detalhada do critério Processos	130
Tabela 8	Pontuação detalhada do critério Informações	131
Tabela 9	Pontuação detalhada do critério Resultados	132

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização do trabalho	16
1.2 Objetivos do estudo	18
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Delimitações do estudo	21
1.5 Apresentação do estudo	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 O Terceiro Setor	25
2.2 Terminologias, características e tipos de organizações	34
2.3 Considerações sobre a qualidade	43
2.4 A qualidade no Terceiro Setor	48
2.5 O Prêmio Nacional da Qualidade PNQ	50
2.5.1 O processo de premiação	51
2.5.2 Os critérios de Excelência	58
2.5.3 A avaliação dos critérios para premiação	72
2.6 Considerações sobre o capítulo	78
3 MODELO PROPOSTO	79
3.1 Considerações preliminares	79
3.2 Critérios de avaliação	82
3.3 Detalhamento dos critérios de avaliação	88

3.3.1 Critério Liderança	88
3.3.2 Critério Estratégias e Planos	90
3.3.3 Critério Públicos Beneficiados	92
3.3.4 Critério Sociedade	94
3.3.5 Critério Pessoas	95
3.3.6 Critério Processos	100
3.3.7 Critério Informações	102
3.3.8 Critério Resultados	103
3.4 MAQUATS – Processo de aplicação	104
3.4.1 Primeira Fase: Cadastramento	107
3.4.2 Segunda Fase: Entrevistas	109
3.4.3 Fase Final: Análises	116
3.5 Considerações sobre o capítulo	118
4 APLICAÇÃO DO MODELO	119
4.1 A Creche Ramiro de Siqueira	119
4.2 Aplicação e resultados	121
4.3 Análise e interpretação dos resultados	132
4.4 Validade do MAQUATS	137
4.5 Considerações sobre o capítulo	140
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	142
5.1 Considerações sobre o MAQUATS	142
5.2 Conclusões	143
5.3 Sugestões para trabalhos futuros	144
5.4 Considerações finais	146
REFERÊNCIAS	147

Obras citadas	147
Obras consultadas	150
APÊNDICES	152
APÊNDICE A – Formulário para Cadastro da Organização	153
APÊNDICE B – Roteiro para Entrevistas, Observações e Pontuação	156
APÊNDICE C – Cadastro da Creche Ramiro de Siqueira	176
ANEXOS	181
ANEXO A – Formulário para Determinação da Elegibilidade – PNQ	182
ANEXO B – Formulário para Relação das Instalações e Descrição de Produtos – PNQ	186
ANEXO C – Formulário para Candidatura – PNQ	188
ANEXO D – Declaração de Idoneidade e Compromissos – PNQ	190
ANEXO E – Perfil da organização – PNQ	192
ANEXO F – Sítios para Consulta Cadastral	195
ANEXO G – Consultas Cadastrais da Creche Ramiro de Siqueira	199

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da evolução da existência humana apresentaram-se mudanças, que gradativamente ou em saltos, alteraram a forma com que a humanidade via a própria humanidade. É inevitável refletir, seja de maneira pró-ativa ou reativa, sobre os fatos e pensamentos que norteiam o momento contemporâneo, identificando-se assim, novas possibilidades evolutivas.

E, dentre estas novas possibilidades, uma discussão que cada vez mais é destacada trata da relação essencial entre os seres: a convivência responsável, que resgata o sentido da responsabilidade que todo o ser tem para com seus semelhantes.

Aquele que cresce deve auxiliar o crescimento dos que estão marginalizados e estagnados pelas falhas sociais, e, desta forma, a sociedade é responsável pela transformação e melhoria da própria sociedade, a partir da ação de todos.

1.1 Contextualização do trabalho

A sociedade sempre buscou o entendimento das diversas relações sociais possíveis entre os indivíduos que a compõem. Assim, as discussões no decorrer da história trataram da política, do capital, do trabalho, da participação social que cabe a cada ser, buscando através de perspectivas e meios diferentes as soluções para os problemas e expectativas características de cada momento histórico.

A evolução política, econômica e social desencadeada pela Revolução Industrial, apresenta como legado o contexto contemporâneo, onde as preocupações tornam-se cada vez mais amplas, deixando de relacionar-se apenas com o aspecto econômico e político, e abrangendo de uma forma especial a temática social, tratando da responsabilidade intransferível de cada ser para com todos os outros, sejam próximos ou distantes, presentes ou futuros. A busca passa a ser de resultados positivos não só na vida pessoal dos indivíduos, mas na vida social que resulta a partir do relacionamento entre estes.

Esta mudança paradigmática traz, então, para o vocabulário da academia, termos como Ética, Responsabilidade Social, Reforma do Estado e Terceiro Setor, que tratam sob diferentes enfoques e formas de ação da mesma tônica: a participação de cada indivíduo na solução dos problemas e anseios sociais que a humanidade produz e presencia.

Diante desta profusão de conceitos que se apresenta para a ciência do Século XXI, este estudo focaliza, por afinidade e julgamento de importância, o Terceiro Setor, que melhor representa a participação da comunidade na transformação social.

Assim, observa-se a emergência do Terceiro Setor que, segundo Fernandes (2000), é composto por organizações não-governamentais, sem fins de lucro, que atuam em benefício do bem comum da sociedade. Oriundas da sociedade civil, utilizam-se de meios privados para fins públicos, e trazem à tona a prática da solidariedade e das causas coletivas.

O Terceiro Setor, enquanto comunidade agindo em favor da própria comunidade, tem sua expressão nas mais diversas formas de ação social, que passam pelos cuidados com o meio ambiente, assistência social, direitos humanos, saúde,

educação e cultura, entre outras, tendo como finalidade a promoção de uma sociedade melhor.

Com a abrangência cada vez maior das ações do Terceiro Setor e a proliferação de organizações desta natureza, cabe discutir, além de seus objetivos, importância e contribuições, os resultados alcançados com estas ações, e em particular, a qualidade dos serviços que estas organizações oferecem à sociedade, afinal, boas intenções, somente, não são suficientes para as transformações sociais buscadas até então.

Apresenta-se, assim, o problema que origina a busca deste estudo: como medir a qualidade nas organizações do Terceiro Setor? Neste intuito, objetiva-se apresentar um modelo de avaliação da qualidade que possa ser aplicado nestas organizações, tomando por base os critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade– PNQ.

1.2 Objetivos do estudo

Para que se cumpra o propósito deste trabalho, é importante que sejam delimitados os seus objetivos, possibilitando a condução de maneira focalizada dos estudos para o alcance dos resultados esperados.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de avaliação da qualidade para organizações do Terceiro Setor.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral proposto, torna-se necessária a conclusão de etapas subseqüentes, representadas pelos objetivos específicos:

- a) identificar os métodos de avaliação da qualidade existentes para aplicação no Terceiro Setor;
- b) elaborar o modelo de avaliação da qualidade para organizações do Terceiro Setor, com base nos critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ;
- c) aplicar o modelo proposto para comprovação de sua validade.

1.3 Justificativa

As organizações do Terceiro Setor, embora tenham como objetivo o bem social, utilizem-se em grande parte de trabalho voluntário e não cobrem pelos seus

serviços, encontram exigências de resultados satisfatórios por parte da sociedade civil, que as mantêm. As organizações devem comprovar o bom trabalho que realizam, justificando os investimentos que a comunidade e as esferas estatais efetuam para que possam continuar atuando. Neste ponto, defrontam-se com a dificuldade de demonstrar a qualidade dos seus serviços, que advém justamente das suas características, objetivos e formas de ação, diferentes por natureza das organizações de mercado ou públicas.

Em alguns casos, as organizações desconhecem métodos de avaliação da qualidade, e em outros, embora conheçam, encontram dificuldades em implementá-los, seja por não terem pessoal qualificado para tal avaliação, seja por não encontrarem um método adequado a sua realidade. Uma alternativa seria a de utilizarem-se dos reconhecidos prêmios de qualidade, como o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que já possui uma categoria de premiação destinada às organizações sem fins lucrativos. Entretanto, defrontam-se, nesta hipótese, com outro fator de restrição: os valores referentes à taxa de candidatura, que para esta categoria é de três mil e quinhentos reais relativos à premiação do ano de 2003, e às despesas de traslado e acomodação das equipes avaliadoras, o que representa um valor considerável para organizações que caracteristicamente têm na captação de recursos um de seus maiores problemas. Além disso, entre os critérios de classificação das possíveis candidatas encontra-se a impossibilidade de candidatura de organizações caracterizadas como associações religiosas, o que certamente exclui uma parte representativa do universo da assistência social no Brasil.

O desconhecimento de métodos para avaliação da qualidade e a elitização dos chamados Prêmios de Qualidade, deixam grande parte das organizações do Terceiro Setor à margem do assunto.

Assim, a justificativa principal deste estudo recai sobre a dificuldade existente na mensuração da qualidade nas organizações do Terceiro Setor, e a distância existente entre estas e os institutos de certificação de qualidade.

Como contribuição prática do estudo, apresenta-se um modelo de avaliação da qualidade passível de uso tanto pelas próprias organizações do Terceiro Setor, no intuito de melhorarem seus serviços, como por empresas ou órgãos estatais financiadores destas organizações, enquanto suporte para a análise e aplicação de seus investimentos nos trabalhos sociais que essas realizam.

1.4 Delimitações do estudo

O modelo de avaliação da qualidade proposto é direcionado para aplicação em pequenas organizações do Terceiro Setor, que atuem na assistência social e tenham abrangência de ação municipal. Esta focalização torna-se necessária devido à complexidade e diversidade dos focos de ação destas organizações, que de acordo com o tipo de trabalho realizado têm suas especificidades, a exemplo da área saúde, que não podem ser ignoradas e tratadas de forma generalizada.

A aplicação do modelo proposto poderá ser realizada por empresas ou órgãos públicos, proporcionando uma análise mais detalhada da organização, que servirá de suporte para a decisão de investimentos nos trabalhos por esta realizados, e também pelas próprias organizações, que, com o instrumento proposto, poderão desencadear um processo de auto-avaliação em gestão da qualidade.

A delimitação de um modelo direcionado para pequenas organizações de ação local, deve-se também, e principalmente, ao fato de que o Prêmio Nacional da Qualidade– PNQ, fundamentação básica do modelo proposto, embora seja aplicado à organizações sem fins lucrativos, mantém marginalizadas um grande número de organizações.

Esta marginalização ocorre uma vez que grande parte das organizações do Terceiro Setor podem não ter a condição básica de inscrição, relacionada ao aspecto financeiro, visto que há uma taxa cobrada nesta categoria (três mil e quinhentos reais) e outras despesas relacionadas ao traslado das equipes de avaliação e à cerimônia de premiação.

1.5 Apresentação do estudo

Uma vez considerados o tema e sua justificativa de estudo, apresenta-se na seqüência o Capítulo 2, da fundamentação teórica, que remete ao estado da arte no que se refere à avaliação de qualidade no Terceiro Setor, focalizando os aspectos relevantes para o desenvolvimento do modelo proposto e deixando de lado as infundadas discussões sobre o papel e as especificidades do Terceiro Setor.

O capítulo terceiro aborda, por conseguinte, o modelo propriamente dito, indicando os critérios utilizados como parâmetros, o processo necessário para sua aplicação e a forma de análise dos resultados e classificação.

A aplicação do modelo proposto é abordada no capítulo quarto, considerando os resultados alcançados e a análise e interpretação destes, sendo apresentadas

sugestões de melhoria para a organização avaliada, bem como considerações sobre pontos fortes e fracos do modelo em si, alcançando assim a conclusão da validade do mesmo.

No quinto e último capítulo, referente às conclusões e sugestões, são apresentadas as principais considerações sobre o modelo proposto, as conclusões sobre o estudo e seus objetivos, sendo, também, elencadas sugestões de trabalhos futuros para o tema, posto que o assunto Terceiro Setor ainda não esgotou suas possibilidades de direcionamento.

Finalmente, apresentam-se as referências de embasamento do estudo, os apêndices das ferramentas utilizadas na aplicação do modelo de avaliação da qualidade e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar as discussões a respeito do tema focalizado no estudo, de maneira a dar fundamentação para a proposta do modelo de avaliação da qualidade para organizações do Terceiro Setor.

Neste intento, a fundamentação teórica aborda, a princípio, os conceitos fundamentais para o entendimento de o que é Terceiro Setor, os tipos de organizações que o compõem e os possíveis campos de atuação das mesmas, delimitando aquelas focalizadas neste estudo.

Uma vez conhecidos os principais aspectos relativos às organizações do Terceiro Setor, buscou-se identificar dentre as formas de avaliação da qualidade existentes aquelas passíveis de serem aplicadas às mesmas, caracterizando principalmente o Prêmio Nacional da Qualidade, base fundamental do modelo proposto.

Desta forma, sendo a perspectiva deste estudo essencialmente prática, ressalta-se que o embasamento teórico foi realizado de maneira objetiva, destacando-se apenas os pontos relevantes para a pesquisa. O assunto em pauta é ainda amplamente discutido e renovado, e que os discursos a respeito do papel do Terceiro Setor na sociedade não possuem um delineamento único, sendo muito diversos os enfoques, o que tornaria improdutiva a pesquisa teórica para os objetivos propostos.

2.1 O Terceiro Setor

Inicialmente cabe um apanhado conceitual a respeito do Terceiro Setor, este setor até então latente na sociedade, que a partir do desenvolvimento do conceito da participação social através da ação da Comunidade surge para complementar os tradicionais setores público e privado, representados respectivamente pelo Estado e pelo Mercado. Segundo Fernandes (2002) o Terceiro Setor representa o surgimento de um terceiro personagem, além do Estado e do Mercado, de característica não-governamental e não-lucrativo, organizado e independente, que mobiliza a ação voluntária das pessoas na sociedade.

Assim, discutir o Terceiro Setor é essencialmente discutir a participação do Estado, do Mercado e da Comunidade nas ações necessárias para a solução dos efeitos colaterais do desenvolvimento econômico, político e social que formou a modernidade. Neste aspecto é essencial citar-se o sociólogo do direito português, Boaventura de Souza Santos, que aborda com propriedade a questão.

Santos (2000), propõe uma ampla discussão no sentido de fomentar uma nova razão, inconformada com a injustiça e opressão, e que busque emancipação social através da transição paradigmática necessária às ciências atuais. O paradigma da modernidade é muito rico e complexo, sujeito a variações e contradições, assentado em dois pilares: o da regulação e o da emancipação, sendo cada um destes constituído por três princípios ou lógicas.

Para o autor, o pilar da regulação é constituído pelo princípio do Estado, formulado essencialmente por Hobbes, que consiste na obrigação política horizontal existente entre cidadão e Estado; pelo princípio do Mercado, desenvolvido por Locke

e Adam Smith, que consiste na obrigação política horizontal, individualista e antagônica, entre parceiros de mercado; e pelo princípio da Comunidade, que domina toda a teoria social e política de Rousseau, consistindo, por sua vez, na obrigação política horizontal solidária entre os membros da comunidade.

Santos (2000) define também o pilar da emancipação, é constituído pelas três lógicas de racionalidade definidas por Weber: a racionalidade estético-expressiva das artes e da literatura, a racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e da tecnologia, e a racionalidade moral-prática da ética e do direito.

O desenvolvimento da condição sócio-cultural do fim do século XX é decorrente, para o autor citado, da absorção do pilar da emancipação pelo da regulação, fruto dos faltas e excessos da modernidade confiada à ciência, já que, gradualmente, a racionalidade cognitivo-instrumental colonizou as outras lógicas, levando à concentração de energias e potencialidades emancipatórias da modernidade na ciência e na técnica.

Ao mesmo tempo, desenvolveu-se, também desequilibradamente, o pilar da regulação, que em vez do desenvolvimento harmônico dos três princípios (Estado, mercado e comunidade), apresentou desenvolvimento excessivo do princípio do mercado em detrimento dos princípios do Estado e da comunidade.

A absorção da emancipação pela regulação produziu uma nova sensação de insegurança quanto à possibilidade de desenvolvimentos incontroláveis, resultando na crise do paradigma dominante, e segundo o autor, são muitos e fortes os sinais de que o modelo da racionalidade científica atravessa uma profunda crise.

As representações mais inacabadas deixadas pela modernidade são o princípio da comunidade, no que se refere ao domínio da regulação, e a racionalidade estético-expressiva, no que se refere ao domínio da emancipação. O princípio da

comunidade, o mais negligenciado nos últimos duzentos anos, dimensionado em participação e solidariedade, só muito parcialmente foi colonizado pela ciência moderna. A racionalidade estético expressiva, apesar de ser invadida pela racionalidade cognitivo-instrumental da ciência, resistiu melhor e não sucumbiu, contribuindo para esta resistência o fato de ser naturalmente tão permeável e inacabada como a própria arte, não podendo então ficar presa ao automatismo técnico.

A modernidade, então, foi construída e sustentada segundo o princípio do mercado e do Estado, utilizando a linguagem da racionalidade cognitivo-instrumental. Definitivamente, não o foi segundo o princípio da comunidade e dos seus conceitos de solidariedade, participação e prazer, nem tão pouco utilizando a linguagem da racionalidade moral-prática ou estético-expressiva.

O progressivo desenvolvimento da ciência em conhecimento-regulação trouxe para a modernidade, segundo o autor, a desistência da busca pelo progresso sem capitalismo, que entregue a si próprio, não admite qualquer transição que não a que conduza à mais capitalismo. Logo, da mesma forma que a modernidade se transformou num paradigma sócio-cultural antes que triunfasse o capitalismo, imagina o autor que está por surgir um novo paradigma epistemológico e sócio-cultural, ainda que não se vislumbre qualquer mudança para além do capitalismo. O desenvolvimento do conhecimento-emancipatório, pautado no equilíbrio das três lógicas de racionalidade, é uma das condições essenciais para a ruptura da auto-reprodução capitalista, ignorante das necessidades sociais.

Santos (2000) propõe, então, novas formas de pensar a humanidade, construídas a partir das representações inacabadas da modernidade, traduzidas em três dimensões de senso comum:

- a) senso comum ético, dimensionado pela solidariedade, pela participação e pelo prazer, representando uma comunidade responsável pelo presente e pelo futuro da sociedade;
- b) senso comum político, representando uma maior participação da comunidade nas discussões políticas existentes em todas as formas de relações de poder, tanto das propriamente ditas do Estado, como as provenientes das relações de consumo no mercado;
- c) senso comum estético, resgatando o prazer e a expressão de beleza até então esquecidas pela ciência, o que traz uma nova visão do outro, que deixa de ser mecanicista e passa a considera-lo como um ser emotivo, possibilitando assim o reencantamento da sociedade através das práticas de solidariedade.

Uma proposta semelhante à esta mudança paradigmática sustentada por Santos (2000), é abordada por Capra (1996, p.25), quando considera que a mudança observada na sociedade hodierna é “uma mudança de paradigmas que está ocorrendo não apenas no âmbito da ciência, mas também na arena social, em proporções ainda mais amplas.”

Para o autor, o paradigma que inicia retrocesso consiste numa visão do universo como um sistema mecânico composto de blocos, do homem como uma máquina e da vida em sociedade como uma competição pela sobrevivência, crente no crescimento material ilimitado. Estas suposições têm sido constantemente desafiadas, ocorrendo uma revisão radical das mesmas, que passa pelo pensamento ecológico, pela abordagem das necessidades sociais, pela mudança de valores e revisão ética.

Portanto, identifica-se a visível tendência de discussão e ação no sentido de desenvolver um novo paradigma científico e social, que aborde o pilar da comunidade e os conceitos ético-morais até então esquecidos pelo paradigma dominante.

Numa análise do quadro contemporâneo da sociedade, em termos de modelos econômicos, sociais e políticos, observam-se fortes indícios desta mudança social através de novos valores éticos. Conforme Srour (1998) a forma tradicional e excludente de capitalismo, delineado pela competição e pela busca de maximização de lucro a qualquer custo para a sociedade, vem perdendo espaço para o dito Capitalismo Social, que embora ainda tenha como base os velhos princípios capitalistas e os problemas sociais que dele decorrem, traz consigo nuances de cooperação, buscando a otimização dos lucros de forma a considerar uma contrapartida para a sociedade. Nota-se, portanto, uma evidência de que o capitalismo ainda vige, porém percebe-se também preocupações com as responsabilidades sociais nas ações do mercado.

Outro fato que corrobora este período de transição paradigmática da contemporaneidade refere-se ao próprio crescimento e fortalecimento das organizações da sociedade civil, até então denominadas Ong's (Organizações Não Governamentais), destacado por Henderson (1996) através de um apanhado histórico da formação e intervenção destas instituições na sociedade, que alcançaram no final do século XX o reconhecimento internacional por seu papel, agindo como impulsionadoras de mudanças e resgatando a preocupação com a ética e a responsabilidade humana.

Todo este quadro delineado neste momento histórico da humanidade reflete não só a necessidade, mas, essencialmente, as ações já existentes da comunidade

atuando em benefício da própria comunidade, em complemento e interação com os setores público e privado. É justamente nesta ênfase na comunidade, que busca os sentidos de solidariedade, participação, ética e transformação social, que se enquadra a emergência do Terceiro Setor.

É notório entre os defensores do tema que o papel do Terceiro Setor na sociedade é importante e decisivo na transformação social que se busca até então. No entanto, nem tudo é coesão de idéias, podendo ser identificadas discussões contrárias a respeito do papel do referido setor na sociedade, decorrentes de uma mudança política e econômica envolvida nesta nova perspectiva de ação social, que esbarra na reforma do Estado.

Alguns autores criticam duramente o surgimento e a ação do Terceiro Setor, julgando-o como uma forma velada de privatização por parte do Estado de tarefas que este pretende eximir-se de cumprir. Entre estes, podem ser citados Maria Luiza Mestriner e Carlos Montañó, que em busca de novas perspectivas para os profissionais do serviço social desenvolvem seus pontos de vista a respeito do Terceiro Setor.

Para Montañó (2002) o Terceiro Setor tem substituído o Estado, quando na realidade deveria apenas complementar as ações deste. Desta forma, pequenas soluções locais, *ad hoc*, são tidas como grandes exemplos no Brasil, enquanto disfarçadamente substituem os planos nacionais e regionais que o Estado deveria implementar.

A idéia por trás do Terceiro Setor, sob o ponto de vista do autor, é concentrar o capital e fragmentar o social, e enquanto destaca-se o crescimento das ações da sociedade civil, não se percebe o encurtamento do Estado diante de seu papel social. O Terceiro Setor, enquanto ação da comunidade, nada mais seria que uma

ilusão social, de maneira resignada, que justificada pelas falácias da escassez fiscal e do gigantismo burocrático do Estado, acoberta a manutenção do neoliberalismo e a idéia de contra-reforma do Estado.

Também Mestriner (2001, p. 295) já havia manifestado seu repúdio à forma evasiva com que o Estado trata as questões sociais, ressaltando que o apoio deste ao Terceiro Setor, em nome do combate à corrupção e incompetência próprias dos meios públicos, acaba por diluir cada vez mais a responsabilidade estatal. A idéia, para a autora, deve ser oposta, ou seja, ao invés de o Estado transferir suas responsabilidades para a sociedade civil, deve-se buscar a sua reforma de maneira efetiva, colocando em primeiro plano as políticas públicas, que incluem a assistência social. Assim, através de um sistema de regulação democrático e transparente, a relação entre Estado e organizações da sociedade civil deixaria de ser protecionista e regada de interesses por parte daquele, passando o Terceiro Setor a atuar de forma complementar, e não substitutiva ao Estado.

Ambos autores demonstram uma preocupação com relação à forma através da qual o crescimento do Terceiro Setor vem ocorrendo, especialmente no Brasil, e destacam a necessidade de uma maior reflexão para que esta tendência não seja apenas uma solução passageira que encobre grandes problemas administrativos e políticos do Estado, verdadeiro responsável pela proteção social dos cidadãos, segundo os autores.

É louvável a preocupação dos autores citados com o tema, especialmente considerando-se o histórico político e econômico do Brasil. Cabe certamente uma reflexão mais ampla a respeito da ação estatal, de maneira a não permitir que interesses escusos, que muitas vezes se disfarçam de boas intenções, possam por a perder a importante atuação da comunidade na tão esperada transformação social.

Considerando estes aspectos, cabe, então, ressaltar que as ações do Terceiro Setor não devem pender aos extremos da inoperância de uns ou do excesso de ação de outros, mas no sentido do equilíbrio. Destaca-se aqui o ponto de vista de Andrade (2000) a respeito da relação Estado-Mercado-Comunidade, segundo o qual esta deve partir da busca pelo equilíbrio, na construção de uma aliança entre os três setores, atuando em mútua cooperação.

Diante deste quadro, ainda em estágio de formação e evolução, onde a controvérsia se apresenta nas discussões do papel do Terceiro Setor na sociedade, Salamon (2000) estabelece quatro desafios críticos para que o Terceiro Setor possa, a partir deste começo promissor, transformar-se numa força permanente e sustentada que efetivamente contribua com a melhoria das condições humanas.

Estes desafios são:

- a) **desafio da legitimidade:** disseminar informações básicas sobre o que é e o que faz o Terceiro Setor; conscientizar a população, através da educação pública, a respeito do papel do setor; estabelecer de forma clara e inequívoca o setor na legislação; e exigir transparência contábil das organizações;
- b) **desafio da eficiência:** demonstrar a capacidade e a competência do setor, através do aperfeiçoamento constante de seus sistemas de administração e de seu desempenho, buscado com o treinamento de gestores e o estabelecimento de infra-estruturas eficientes;
- c) **desafio da sustentabilidade:** manter a sustentação financeira e de recursos humanos das organizações do setor, através da consolidação da base filantrópica privada para apoio ao setor, da busca de outras abordagens de captação de recursos além da privada, e do fortalecimento do Terceiro Setor enquanto carreira profissional;

d) **desafio da colaboração:** fortalecer a colaboração mútua entre o Terceiro Setor e os setores estatal e empresarial, além da cooperação entre as próprias organizações do setor.

De forma conclusiva, dois aspectos são evidentes, do ponto de vista de Salamon (2000): o papel vital da ação das organizações do Terceiro Setor na melhoria social; e a imensa variedade de caminhos possíveis para essa ação, refletida na diversidade de tipos de organizações que atuam no setor.

Assim, apesar das contradições, o que é natural em qualquer transição paradigmática, o Terceiro Setor é, portanto, uma realidade irreversível que já conquistou seu lugar de direito na sociedade. Hudson (1999) ressalta a importância do Terceiro Setor, afirmando que o mesmo tem tão grande alcance e importância que chega a afetar praticamente a todos na sociedade, seja pela associação direta com uma organização, seja pelo benefício proporcionado pela ação desta. Destaca ainda que numa situação de democracia plena, nenhuma decisão governamental importante é tomada sem que haja influência de grupos do Terceiro Setor.

O Terceiro Setor já representava, em meados da década de 90 do século passado, 6% (seis por cento) do Produto Interno Bruto nos Estados Unidos, além de ser responsável por 9% (nove por cento) do emprego na nação. Esta informação, fornecida por Rifkin (1995) ressalta a importância também econômica do Terceiro Setor, que tem tido em diversas regiões mundiais, um crescimento expressivo.

Crescimento este destacado também por Melo Neto e Froes (2001), que citam a pesquisa realizada pela Universidade Johns Hopkins [conduzida por Lester Salamon], na qual detectou-se que em 1995 o Terceiro Setor absorvia 18,8 milhões de trabalhadores em oito países (EUA, Suécia, França, Alemanha, Hungria, Japão, Grã-Bretanha e Itália), o que equivalia a 5% (cinco por cento) de todos os empregos

do mundo. No Brasil, o crescimento do índice de emprego no Terceiro Setor superou o índice do setor de serviços, e estimou-se em 1995, segundo pesquisa citada pelo autor, um total de 1,1 milhão de pessoas empregadas no setor. Domeneghetti (2001) cita a participação do Terceiro Setor no Produto Interno Bruto do Brasil, que chega a uma representação 1,5% (um e meio por cento) ao final do Século XX, o que ressalta seu fortalecimento.

O Terceiro Setor cresce em número e em efeitos sociais. É uma realidade que se consolida e fortalece à medida que são vencidos os desafios teóricos e práticos do setor. Legitimando-se seu papel na sociedade e buscando-se cada vez mais a profissionalização do setor, salientada por Marcovitch (2000), certamente o Terceiro Setor não será apenas um paliativo para os problemas sociais, mas sim um forte e atuante agente de transformação da sociedade.

2.2 Terminologias, características e tipos de organizações

O termo **Terceiro Setor** vem sendo usado paralelamente à outras denominações que surgem para um tipo específico de organizações na sociedade, entre as quais tem-se as Organizações Sem Fins Lucrativos, Organizações Voluntárias, Organizações Não-Governamentais (ONG's) e Organizações de Sociedade Civil (OSC's). É necessário um esclarecimento a respeito destas diversas nomenclaturas.

Para Fernandes (2000) o termo Terceiro Setor é um conceito, traduzido do inglês *Third Sector*, usado correntemente nos Estados Unidos no vocabulário sociológico, sendo ligado principalmente a outras duas expressões: **organizações sem fins**

lucrativos (*non profit organizations*), representando a premissa de que seus dividendos não podem ser distribuídos entre os envolvidos, e **organizações voluntárias**, que assim como para a primeira denominação, não visam o lucro, e não partindo de iniciativa governamental, originam-se exclusivamente da vontade de seus fundadores.

A expressão organizações não-governamentais (ONG's) é predominante na Europa, sendo derivada de uma nomenclatura proposta pelas Nações Unidas, consistindo daquelas organizações internacionais que, embora não tenham representação governamental, mantêm significativa importância na sociedade. Assim, para o autor, o uso do termo não-governamental no Brasil é atrelado a um tipo de organização de âmbito internacional de cooperação para o desenvolvimento.

É também usada no Brasil, ainda segundo o autor, a nomenclatura de Organizações de Sociedade Civil (OSC's), designando organizações distintas do Estado e também do mercado, ganhando um espaço próprio de participação nas causas do coletivo, formando-se assim um Terceiro Setor na economia.

Hudson (1999) já havia também destacado a diversidade de nomenclaturas às quais o Terceiro Setor é associado, considerando-se: setor de caridade, setor voluntário, setor de ONG (Organizações Não-Governamentais), setor sem fins lucrativos, economia social. Entretanto, no seu julgamento nenhuma delas aborda por completo o que representa o Terceiro Setor, já que umas são muito amplas, outras muito restritas, a exemplo do termo Sem Fins Lucrativos, que apenas indica que não haverá divisão de lucros, embora possa haver a defesa de um interesse mútuo dos participantes da organização, o que não representaria necessariamente a característica social da mesma.

De uma forma apaixonada, Salamon (2000, p. 91) cita o poeta catalão Salvador Espriu: “muitos são os povos, muitas suas línguas, muitos os nomes para um só amor”. Este amor destacado pelo autor refere-se ao que ele denomina “subcontinente na paisagem social do mundo”, representado pela ampla gama de instituições e relações existentes para além do mercado e do Estado, que inclui o que uns chamam de Terceiro Setor, outros de setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade, enfim, ressaltando que a diversidade de nomes, não afasta as organizações do objetivo comum: o bem social.

Considerando este quadro de diversidade, o autor faz análise do Terceiro Setor a partir de três faces: **idéia**, realidade e ideologia. O Terceiro Setor enquanto **idéia** é um conjunto de valores baseados na iniciativa individual, na auto-expressão, na solidariedade e na ajuda mútua; enquanto **realidade** representa o conjunto das organizações que atuam nesta perspectiva, consideradas uma força econômica tanto em países desenvolvidos quanto naqueles ainda em desenvolvimento; e enquanto **ideologia** é alvo de mitos e distorções ideológicas que fazem do setor uma interpretação errada. Segundo o autor, estas três perspectivas são necessárias para que se possa compreender a real essência do setor.

Um fato observado nesta pesquisa é que muitas obras a respeito de organizações não-governamentais e organizações sem fins lucrativos (termos de uso mais freqüente) tratam na realidade dos aspectos e problemas do Terceiro Setor, sem necessariamente utilizarem esta nomenclatura. Assim, na tentativa de focalizar o pensamento e entender o setor de interesse deste estudo, apresenta-se na seqüência o Quadro 1, com características das organizações integrantes do chamado Terceiro Setor, a partir de alguns autores pesquisados.

Autor	Características das organizações
Hudson (1999)	Organizações que: <ul style="list-style-type: none"> - têm objetivo social (são orientadas por valores e agem por mudanças sociais) - são independentes da esfera pública (Estado) - não tem fins lucrativos e reinvestem seus resultados nos próprios serviços que prestam
Leilah Landim (1988 <i>apud</i> TENÓRIO, 1999)	Organizações sem fins lucrativos, autônomas e desvinculadas do Estado (complementando a ação deste), e contando com o trabalho voluntário buscam a transformação da sociedade.
Salamon (2000, p. 92-93)	Organizações que encarnam os valores de <i>solidariedade</i> e da <i>iniciativa individual em prol do bem público</i> , e concretamente: <ul style="list-style-type: none"> - não integram o aparelho governamental; - não distribuem lucros a acionistas ou investidores, nem têm tal finalidade; - se autogerenciam e gozam de alto grau de autonomia interna; e - envolvem um nível significativo de participação voluntária.
Fernandes (2000, p. 27)	Organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.
Ioschpe <i>et al.</i> (2000)	Organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase no trabalho voluntário, que atuam na área social buscando soluções dos problemas sociais.
Andrés Thompson (1999 <i>apud</i> DOMENEGHETTI, 2001, p.20)	[...] são todas as instituições sem fins lucrativos, que a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.
Ruth Cardoso (1999 <i>apud</i> DOMENEGHETTI, 2001, p.20)	[...] esfera pública, não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.
Nunes (2002, p. 23)	Organizações de origem privada e finalidade não-lucrativa, cujo objetivo é promover o bem-estar social através de ações assistenciais, culturais e de promoção da cidadania.

Quadro 1: Características das organizações do Terceiro Setor

Ressalta-se, com relação ao quadro 1, que os conceitos foram elencados em ordem de publicação, o que não representa necessariamente a ordem cronológica de concepção dos conceitos. Outro aspecto de grande relevância é o de que em grande parte da literatura consultada, além da citada, o conceito predominante apresentado é o de Lester Salamon ou derivações deste, o que tornaria redundante o aprofundamento de conceitos.

Assim, a partir da bibliografia citada, para os fins deste estudo, o Terceiro Setor é caracterizado por organizações:

- a) não-governamentais, independentes do Estado;
- b) sem fins de lucro ou benefícios particulares;

- c) movidas por objetivos sociais, de transformação da sociedade e melhoria da vida humana;
- d) provenientes da iniciativa da comunidade em benefício da comunidade, ou seja, a iniciativa privada em benefício de um bem público;
- e) buscam o bem-estar da sociedade como um todo;
- f) utilizam intensamente o trabalho voluntário para concretizar seus objetivos;
- g) traduzem os valores de solidariedade e participação da comunidade.

Caracterizado o Terceiro Setor, cabe destacar os tipos de organizações que o compõem, a partir do foco de ação e dos trabalhos que executam. Neste intento, encontra-se a mesma dificuldade de consenso, sendo difícil identificar de forma nítida e objetiva aquelas organizações que fazem parte ou não do setor.

Esta dificuldade deve-se, em grande parte, ao fato de que algumas organizações enquadram-se em algumas características do Terceiro Setor, porém não completamente em todas. Isto fica claro na distribuição elaborada por Hudson (1999), que cita como organizações típicas as organizações voluntárias, organizações de campanha e clubes. Outras organizações típicas, porém menos vistas como Terceiro Setor, incluem os sindicatos, igrejas, associações profissionais e organizações de empregados.

Como observado pelo autor, algumas organizações são nitidamente integrantes do Terceiro Setor, enquanto outras, embora tenham alguns valores idênticos aos dos setor, têm também características em comum com o setor público (estatal) ou privado (empresarial). Desta forma, propõe a distinção entre as organizações do Terceiro Setor e as organizações secundárias do Terceiro Setor. A Figura 1 representa esta subdivisão, permitindo observar-se os campos nos quais apresenta-se grande controvérsia a respeito da questão **fazer** ou **não fazer parte** do Terceiro

Setor, representados pelas organizações secundárias do setor que misturam-se ao setor público e privado.

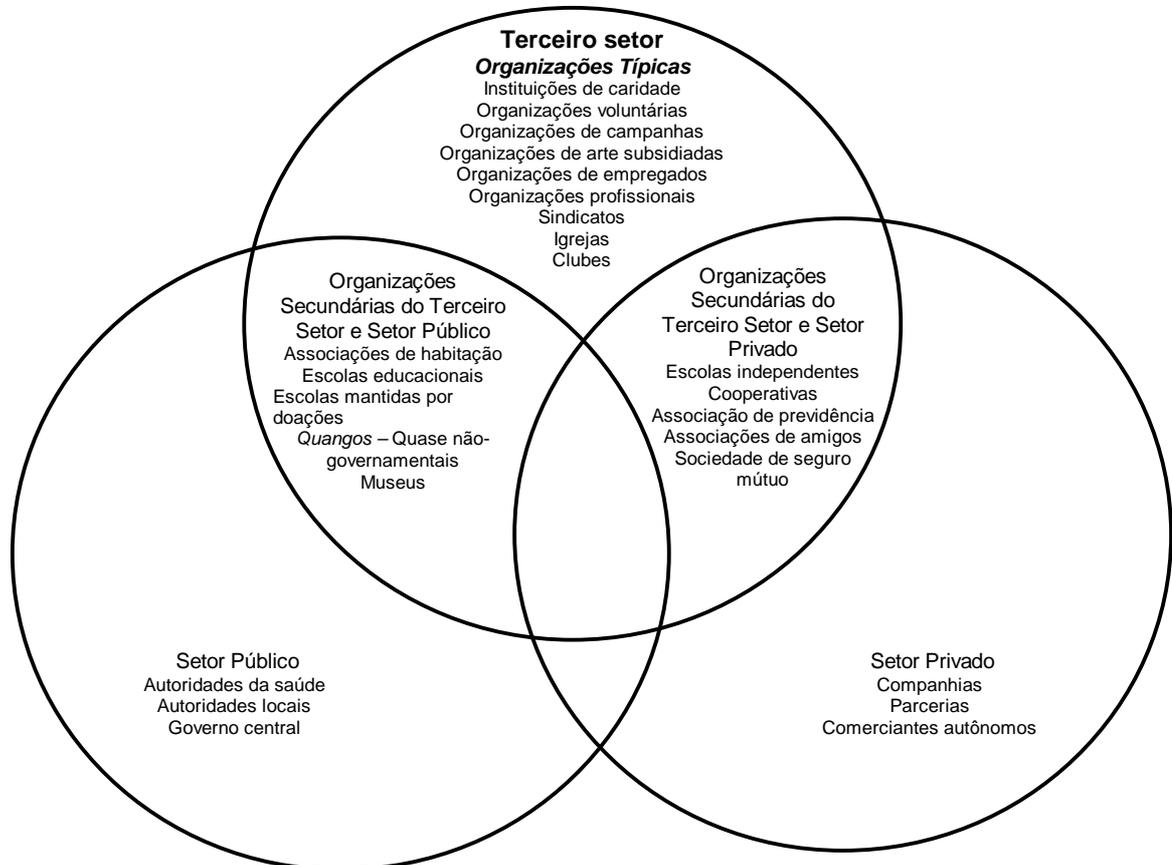


Figura 1: Fronteiras entre o Terceiro Setor, setor privado e o setor público.
 Fonte: HUDSON (1999, p. 9)

Apesar da dificuldade de tornar clara e precisa a subdivisão do Terceiro Setor, Hudson (1999) propõe uma classificação dos diferentes tipos de organizações, separadas de acordo com as atividades específicas que realizem, utilizando para tal a classificação já citada de Lester Salamon e Helmut Anheier, de 1992. O Quadro 2, na seqüência, representa esta classificação.

Grupo 1: Cultura e recreação	Esportes, arte, museus, zoológicos, recreação, clubes sociais.
Grupo 2: Educação e Pesquisa	Escolas, educação superior, treinamento vocacional. Pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos de política empresarial.
Grupo 3: Saúde	Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental. Saúde pública, educação sanitária.
Grupo 4: Serviços Sociais	Bem-estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes. Ajuda de emergência, complementação de rendimentos, assistência material.
Grupo 5: Meio Ambiente	Conservação de recursos naturais, controle de poluição. Proteção e bem-estar dos animais, vida selvagem e preservação de ambientes rurais.
Grupo 6: Desenvolvimento e Habitação	Desenvolvimento econômico, social e comunitário. Habitação. Emprego e treinamento.
Grupo 7: Lei, Direito e Política	Organizações de direito, minorias étnicas, associações civis. Serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de delinqüentes, apoio à vítimas. Partidos políticos.
Grupo 8: Intermediários para Filantropia e Promoção de Voluntários	Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos. Organizações de intermediários.
Grupo 9: Atividades Internacionais	Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo em desastres. Direitos humanos e organizações pacifistas.
Grupo 10: Religião	Organizações religiosas.
Grupo 11: Negócios, Associações Profissionais e Sindicatos	Organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais.
Grupo 12: Não classificados	

Quadro 2: Tipos de organizações do Terceiro Setor, classificadas por atividade
Fonte: HUDSON (1999. pp. 237-238)

Melo Neto e Froes (2001) indicam a classificação utilizada pela Sociedade Internacional para Pesquisa sobre o Terceiro Setor (*International Society for Third Sector Research – ISTSR*), acrescentando alguns segmentos de relevância no Brasil conforme apresenta-se na seqüência, no Quadro 3.

Segmentos adotados pela Sociedade Internacional para pesquisa sobre o Terceiro Setor	Segmentos encontrados no Terceiro Setor do Brasil que poderiam ser incluídos
→ Cultura e recreação	→ Moradia e saneamento
→ Assistência social	→ Alimentação e nutrição
→ Educação	→ Segurança
→ Saúde	→ Trabalho, emprego e renda
→ Desenvolvimento e defesa de direitos	→ Reforma agrária
→ Religião	→ Previdência social
→ Ambientalismo	

Quadro 3: Segmentos de atividades do Terceiro Setor
Fonte: MELO NETO; FROES (2001. p. 20)

Os autores destacam que no Brasil, os campos de atuação comunitária que mais crescem são os da educação, que teve vinte e nove por cento de crescimento, a saúde, com vinte pontos percentuais, os serviços sociais, com dezoito pontos percentuais, e cultura e recreação, representando quinze pontos percentuais de crescimento, em números de crescimento de mão-de-obra empregada em 1998.

Fernandes (2002) elaborou uma interpretação mais organizada a respeito da classificação proposta por Lester Salamon e Helmut Anheir em 1992, numa tentativa destes de apresentar uma classificação internacional para as organizações sem fins lucrativos. A interpretação do autor é demonstrada no Quadro 4.

Grupo 1	Cultura e Recreação 1100 Cultura e artes 1200 Recreação 1300 Clubes de serviço
Grupo 2	Educação e Pesquisa 2100 Educação primária e secundária 2200 Educação superior 2300 Outra educação 2400 Pesquisa
Grupo 3	Saúde 3100 Hospitais e reabilitação 3200 Asilos 3300 Saúde mental e intervenção crítica 3400 Outros serviços de saúde
Grupo 4	Serviços Sociais 4100 Assistência social 4200 Apoios emergenciais 4300 Apoios econômicos
Grupo 5	Meio Ambiente 5100 Meio ambiente 5200 Proteção de animais
Grupo 6	Desenvolvimento e Habitação 6100 Desenvolvimento econômico, social e comunitário 6200 Habitação 6300 Emprego e formação
Grupo 7	Direitos Cívicos, Defesa de Direitos, Política 7100 Organizações de defesa de direitos civis 7200 Lei e serviços legais 7300 Partidos políticos
Grupo 8	Intermediários Filantrópicos e promoção de voluntariado
Grupo 9	Internacional
Grupo 10	Business, Associações Profissionais, Sindicatos
Grupo 11	Religião
Grupo 12	Outros

Quadro 4: Grupos de atividades do Terceiro Setor

Fonte: FERNANDES (2002. pp. 27-28.)

Fernandes (2002) manifesta ressalvas quanto à inclusão de alguns segmentos ao Terceiro Setor. O autor faz algumas considerações que merecem destaque:

- a) é questionável a inclusão dos partidos políticos, já que pela sua própria natureza são organizados pela lógica do Estado;
- b) a relação entre religiões e Terceiro Setor é relevante, porém de grande complexidade, uma vez que o culto religioso leva os participantes à outras dimensões para além do Estado, do mercado ou da própria organização civil de que participam;
- c) os sindicatos e associações patronais, embora tenham atividades sem fins lucrativos, agem em função do mercado.

Para o autor, a classificação do que faz ou não parte do Terceiro Setor é problemática, uma vez que depende do contexto histórico e cultural de cada região, tornando-se difícil estabelecer limites para as fronteiras do setor que representem todas as diferentes realidades da sociedade global.

Certamente a classificação das organizações que compõem o Terceiro Setor ainda será discutida e elaborada de forma coerente à realidade brasileira, porém para os fins desta pesquisa, a discussão torna-se momentaneamente dispensável, uma vez que o objetivo é prático e pontual, e que os segmentos usualmente focalizados pela controvérsia não fazem parte do grupo a que se destina o modelo em questão.

Assim, considerando em especial a interpretação de Fernandes (2000), define-se o foco da proposta do modelo de avaliação da qualidade para as organizações do Terceiro Setor que atuem no segmento denominado **assistência social** (ou serviço social), independentemente da existência ou não de característica religiosa na organização.

2.3 Considerações sobre a qualidade

Diante dos desafios do Terceiro Setor, esta pesquisa busca sua contribuição através do estabelecimento de um modelo de avaliação de qualidade que possa ser utilizado no intuito de avaliar os serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor atuantes na assistência social. Desta forma, cabe uma breve discussão a respeito de qualidade e suas especificidades no setor.

Conceituar a qualidade é tarefa extensa, pois, conforme afirma Slack *et al.* (1997, p. 552), são muitos os conceitos apresentados por diferentes estudiosos, não existindo uma definição clara e consensual a respeito. Esta perspectiva é também apresentada por Juran (2001) que considera impossível a adoção de definições universais, que contemplem numa frase tudo o que pode representar a qualidade nos diferentes enfoques, a menos que fosse desenvolvido por um reconhecido organismo de padronização um glossário a respeito do tema.

Juran (2001, p. 10) faz uma tentativa de abarcar numa frase tudo o que representa a qualidade, considerada por este como “adequação ao uso”. Outras definições clássicas que podem ser citadas são a de Crosby (*apud* DAVIS, AQUILANO e CHASE 2001, p. 156), para quem a qualidade representa a “conformidade com os requisitos” e a de Deming (*apud* DAVIS, AQUILANO e CHASE 2001, p. 156), para quem a qualidade é “um grau de uniformidade e dependabilidade previsíveis a baixo custo e adequado ao mercado”.

Slack *et al.* (1997, p. 552) apresenta um conceito no qual a qualidade, na visão da operação, “é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”, considerando-se que, na visão do consumidor, a qualidade depende

da percepção deste. Neste sentido, a qualidade existe quando há especificações claras e plenamente atendidas por processos adequados, de maneira consistente e perene, com foco no usuário e no valor do produto ou serviço percebido por ele.

Assim, pode ser observada nos conceitos apresentados uma constante: os esforços da gestão devem estar voltados para o atendimento das expectativas dos clientes.

Por conseguinte, para que sejam atendidas estas expectativas é necessário, segundo Slack *et al.* (1997), o envolvimento de todas as funções da organização no planejamento e controle da qualidade.

O planejamento e controle da qualidade, na perspectiva de Juran (2001), consiste na gerência da qualidade, processo denominado pelo autor como Trilogia de Juran®, da qual fazem parte o planejamento, o controle e o melhoramento da qualidade.

O planejamento da qualidade representa o desenvolvimento dos produtos ou serviços que atendam às expectativas dos consumidores e dos respectivos processos necessários para que tais produtos se consolidem. O controle da qualidade consiste em avaliar o desempenho de qualidade, comparando este com as metas estabelecidas e implementando ações quando da ocorrência de diferenças entre metas e resultados. O melhoramento da qualidade é o meio de produzir avanços no desempenho da qualidade, através do estabelecimento de infraestrutura e condições adequadas para a melhoria constante da qualidade na organização.

Este processo proposto por Juran é semelhante, em lógica e prática, ao ciclo PDCA proposto por Walter A. Shewhart, de acordo com Davis, Aquilano e Chase (2001), que composto pelas etapas de planejamento, execução, verificação e ação,

realizadas em processo circular e evolutivo, representam a necessidade de melhoria contínua.

O melhoramento da qualidade pode ser efetivamente auxiliado, de acordo com Slack *et al.* (1997) com o uso dos chamados Sistemas de Qualidade, definidos pela *International Standards Organization – ISO*, citada por este autor, como estruturas estabelecidas na organização, com definição de responsabilidades, procedimentos, processos e recursos que viabilizem a administração da qualidade. Entre estes sistemas, o autor destaca a série estabelecida por esta mesma organização, a ISO 9000, da qual derivam sistemas de qualidade em diversos países.

Os padrões ISO 9000 são diretrizes da qualidade emitidas pela Organização Internacional de Padronização (*International Standardization Organization*), situada em Genebra, na Suíça, tendo seus representantes já espalhados em mais de 90 países pelo mundo. Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), para atestar a aplicação adequada destes padrões, é emitida a Certificação ISO 9000, normalmente concedida por organizações certificadoras cadastradas junto à ISO, que realizam auditorias para detectarem a conformidade ou não com relação aos padrões da certificação requerida.

Como estímulo à melhoria constante da qualidade, vários prêmios foram desenvolvidos, em diversos países, no intuito de reconhecer as organizações líderes no assunto. Podem ser citados os três mais conhecidos, segundo Slack *et al.* (1997, p. 668): o Prêmio Deming, o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, e o Prêmio Europeu de Qualidade.

O Prêmio Deming de Qualidade (*Deming Prize*), do Japão, de acordo com Gaither e Frazier (2001), é concedido pelo Sindicato Japonês de Cientistas e Engenheiros a empresas que se destaquem na melhoria da qualidade. A primeira

concessão do prêmio, cujo nome é uma homenagem ao estatístico americano W. Edwards Deming, aconteceu em 1951, e sua ênfase é no controle estatístico como forma de melhoria da qualidade. Para concorrerem ao prêmio Deming, de acordo com Slack *et al.* (1997), as organizações enviam aos avaliadores a descrição de suas práticas de qualidade, para que, se classificadas entre as melhores, possam receber a visita dos inspetores para aferição destas práticas relatadas.

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*), foi instituído por lei federal nos Estados Unidos em 1987, sendo administrado pelo *National Institute of Standards and Technology – NIST*, órgão do governo norte-americano, assessorado pela ASQ (*American Society for Quality*), com o objetivo de reconhecer as organizações americanas por suas realizações no que se refere à qualidade e desempenho, e também para reforçar a importância da excelência nestes aspectos, enquanto vantagem competitiva. A premiação e os critérios utilizados são considerados o ponto central do movimento pela qualidade nos Estados Unidos, e anualmente são premiadas organizações nas categorias manufatura, serviços, pequenas empresas, educação e saúde. Os valores direcionadores, que dão origem aos critérios de avaliação do prêmio são: liderança visionária, excelência focada no consumidor, aprendizado pessoal e organizacional, valorização de empregados e parceiros, agilidade, foco no futuro, gerência para inovação, gerenciamento baseado em fatos, responsabilidade social, foco nos resultados e criação de valor, e perspectiva sistêmica. O processo para participação no MBNQA inclui a descrição, por parte da organização candidata, das suas práticas de qualidade, e as visitas de aferição dos examinadores para definição das premiadas. (*NIST, 2003*)

O Prêmio Europeu de Qualidade (*European Quality Award* - EQA) foi instituído pela Fundação Européia para Administração da Qualidade (*European Foundation for Quality Management – EFQM*), em 1988, de acordo com Slack *et al.* (1997). O modelo deste prêmio tem nove elementos avaliados: liderança; política e estratégia; administração de pessoas; recursos; processos; satisfação do consumidor; satisfação das pessoas; impacto na sociedade; e resultados empresariais. A idéia norteadora do prêmio, considerando estes elementos, é de que a satisfação do consumidor, dos funcionários e o impacto na sociedade são atingidos através de liderança, política de direção e estratégia, e administração de pessoas, recursos e processos, o que leva à excelência nos resultados das organizações. Para receber o prêmio, a organização deve demonstrar que sua abordagem de administração da qualidade total contribui efetivamente para satisfazer às expectativas dos consumidores, funcionários e outras partes que têm ligação com a mesma.

A partir destes e de outros prêmios de qualidade internacionais, foi instituído no Brasil, em 1991, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que, segundo a FPNQ – FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2003a), busca promover o entendimento e a disseminação de práticas para o alcance da excelência do desempenho e da melhoria da competitividade. O prêmio tem por base fundamental o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, além de considerar também aspectos sugeridos pelos prêmios: Prêmio Europeu de Qualidade, Prêmio Ibero-Americano, *Japan Quality Award* entre outros prêmios latino-americanos.

Para os fins deste estudo, este prêmio será aprofundado em item específico deste referencial teórico.

2.4 A qualidade no Terceiro Setor

Diante dos aspectos apresentados a respeito da qualidade, cabe considerar o grande diferencial desta no Terceiro Setor, já que se torna mais complexo definir quem é o **cliente** (foco das atenções para as organizações públicas e privadas) e o que este espera do serviço.

Em artigo publicado no II Seminário sobre Gestão Organizacional do Terceiro Setor da Unisinos, no Estado do Rio Grande do Sul, Heckert e Silva (2000) discutem o conceito de qualidade aplicado ao setor, apontando que o significado de qualidade dos serviços para estas organizações tem como principal diferença, em relação ao conceito tradicional aplicado às organizações empresariais, o fato de que o termo cliente para o Terceiro Setor tem uma conotação diferente. Os autores indicam a existência de múltiplos clientes, citando-os: o beneficiário do serviço, o financiador das tarefas, e o trabalhador voluntário, incluindo-se ainda o Estado, enquanto parceiro e regulador, e a própria sociedade, que num sentido ampliado recebe os efeitos das ações das organizações do Terceiro Setor. Assim, os autores concluem que torna-se necessária a construção de um modelo de qualidade dos serviços apropriado às especificidades do Terceiro Setor.

Sob esta perspectiva tão ampla, cabe às organizações do Terceiro Setor esforços que atendam às expectativas de todas as partes interessadas nos trabalhos que realizam.

Assim, as organizações estão re-aprendendo e inovando, buscando oferecer novas soluções, e segundo Schiesari (2001) pode ser observada a modernização da gestão das organizações do Terceiro Setor, que passam a buscar novas tecnologias,

melhoria de processos, eliminação de desperdícios e profissionalização, e pontos-chaves como a eficácia na melhoria dos serviços, redução de custos, e qualidade, tornam-se essenciais para o bom uso dos recursos disponíveis.

Na busca da manutenção e da melhoria constante das suas atividades, as organizações do Terceiro Setor buscam ferramentas e métodos adequados à sua realidade, o que, no entanto, reduz muito as possibilidades, uma vez que os métodos mais conhecidos e aplicados são direcionados para empresas e órgãos públicos.

Drucker (1997) já comentara que apenas uma pequena parcela do que existe disponível para a gestão de instituições sem fins lucrativos foi concebido especificamente para elas, sendo a grande parte desenvolvida para as necessidades das empresas.

Os prêmios de qualidade, anteriormente citados, servem de parâmetro para a avaliação da qualidade e melhoria da gestão das organizações, e segundo Schiesari (2001) são os mais empregados nas empresas privadas e nas organizações públicas brasileiras e no exterior. Da mesma forma, segundo a autora, podem ser utilizados pelas organizações do Terceiro Setor, dos mais diferentes modos, desde que adaptados às especificidades dos diversos ambientes organizacionais.

A alternativa, então, é a inovação e adaptação, utilizando-se de criatividade, discernimento e os devidos cuidados, transformando os conhecimentos disponíveis para a gestão de negócios no mundo do mercado em ferramentas úteis para as organizações do setor social.

2.5 O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

Enquanto fundamento básico do modelo de avaliação da qualidade proposto neste estudo, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ merece detalhamento de suas características, critérios e processo de avaliação, utilizou-se para tal, neste item, as publicações da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, referentes ao ano de 2003, que esclarecem os **Crítérios de Excelência** considerados no referido prêmio (FPNQ, 2003a), e as **Instruções para Candidatura** (FPNQ, 2003b).

O PNQ trata-se de uma premiação, representada por um troféu, que reconhece a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. A responsabilidade de aplicação é da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, instituída em 1991 para este fim específico, tendo a primeira premiação ocorrido no ano de 1992.

Inicialmente, o PNQ tratava-se de uma aplicação integral, no Brasil, dos critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* dos Estados Unidos. Desde sua primeira premiação, o PNQ recebeu melhorias e adaptações ao cenário brasileiro nos anos subseqüentes, realizadas a partir de integração e discussões periódicas com representantes de expressivos prêmios de qualidade europeus, norte-americanos e latino-americanos, perdurando, no entanto, sempre a estreita relação com o prêmio Malcolm Baldrige. Desde então, o PNQ conquistou renome internacional e nacional no que se refere à excelência em qualidade.

Assim, detalha-se na seqüência o processo necessário para realização da premiação anual do PNQ, os critérios avaliados neste processo e o método utilizado para apuração dos pontos que indicarão as organizações premiadas, informações

que servem de embasamento essencial para a formulação do modelo proposto neste estudo.

2.5.1 O processo de premiação

O processo de premiação do PNQ inicia-se com a divulgação dos Critérios de Excelência e Instruções para Candidatura, realizada na cerimônia de premiação anual, para o período subsequente. Uma vez divulgados os critérios, as organizações interessadas podem inscrever-se para concorrer nas seguintes categorias:

- a) Grandes Empresas: organizações com mais de 500 pessoas envolvidas na força de trabalho (funcionários em tempo integral, parcial ou temporários; autônomos; e funcionários de terceiros supervisionados pela organização candidata);
- b) Médias Empresas: organizações que possuem entre 51 e 500 funcionários;
- c) Pequenas e Micro-empresas: organizações com menos de 50 funcionários;
- d) Órgãos da Administração Pública Federal e Estadual;
- e) Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos.

Para que ocorra a efetivação da candidatura da organização, são necessárias informações subdivididas em três partes: a Elegibilidade, a Inscrição e o Relatório de Gestão.

A primeira parte, a **Elegibilidade**, refere-se ao envio de documentos que caracterizem o tipo de organização que se candidata, sendo necessário para tal:

- a) Formulário para Determinação da Elegibilidade: considera a caracterização da organização, apresentando informações cadastrais e atividades principais, número de colaboradores de força de trabalho, dados sobre a receita e o mercado em que atua, entre outras informações pertinentes (Anexo A, p. 182);
- b) Formulário para Relação das Instalações e Descrição de Produtos: descrição dos endereços das instalações da organização, considerando seu porte relativo (tamanho da força de trabalho e receita bruta operacional) e os produtos e/ou serviços oriundos destas instalações (Anexo B, p. 185);
- c) Organogramas da organização;
- d) Documentos que comprovem a condição de Unidade Autônoma (se for o caso);
- e) Comprovante de pagamento da taxa de elegibilidade: pagamento de uma taxa de R\$ 200,00 (duzentos reais, em valores referentes ao ano de 2003) em favor da FPNQ.

A determinação de elegibilidade ocorre de acordo com os critérios estabelecidos, que consideram elegíveis as organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, incluindo unidades autônomas de organizações maiores. Existem algumas restrições gerais, segundo as quais são consideradas **inelegíveis** as organizações:

- a) com data de constituição posterior a 1º de janeiro do ano precedente ao da premiação a que se candidata (é necessário mais de um ano de funcionamento para candidatura);
- b) caracterizadas como associações religiosas, político-partidárias ou desportistas;

- c) com sede fora do Brasil, não possibilitando a total avaliação das suas funções no território nacional;
- d) com cinquenta por cento ou mais de sua força de trabalho e/ou bens materiais situados no exterior;
- e) com cinquenta por cento ou mais de receita operacional bruta proveniente de Unidade Autônoma premiada nos últimos 2 ciclos do PNQ;
- f) premiadas nos últimos 2 ciclos do PNQ.

São destacadas também restrições específicas para cada categoria, com exceção da categoria **Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos**, focalizada neste estudo, para a qual não são definidos aspectos restritivos específicos.

Uma vez encaminhados os referidos documentos, a FPNQ efetuará a análise dos mesmos, emitindo para a organização candidata uma via do Formulário para Determinação da Elegibilidade, na qual constará o parecer da Fundação quanto à sua elegibilidade ou não, bem como a categoria a que deva inscrever-se.

Após a determinação da elegibilidade da organização candidata, poderá ser formalizada a **Inscrição para a Candidatura**, que tem como prazo máximo um mês após a determinação das organizações elegíveis.

Para formalização da inscrição da organização considerada elegível, é necessário o envio de nova remessa de documentos para a FPNQ, que consiste no **Relatório da Gestão** emitido pela organização candidata, em concordância com as normas estabelecidas pela fundação, devendo ser enviadas doze cópias deste para distribuição aos integrantes da equipe de examinadores. Este relatório deve conter:

- a) o Formulário para Determinação da Elegibilidade, devidamente aceito e assinado pela FPNQ, com indicação da categoria para inscrição;

- b) o Formulário para Relação das Instalações e Descrição dos Produtos;
- c) o Formulário para Candidatura (Anexo C, p. 187);
- d) a Declaração de Idoneidade e Compromissos (Anexo D, p. 189);
- e) o perfil da organização (Anexo E, p. 191) e as respostas aos itens dos Critérios de Excelência (descritos no item 2.4.2);
- f) comprovante do pagamento da taxa de inscrição, considerando os valores para as categorias:
 - grandes empresas: R\$ 7.500,00;
 - médias empresas: R\$ 3.500,00;
 - pequenas e micro-empresas: R\$ 1.700,00;
 - órgãos da administração pública: R\$ 7.500,00;
 - organizações sem fins lucrativos: R\$ 3.500,00.

Vale ressaltar, com relação aos valores de inscrição, que são destinados a cobrir despesas ocorridas durante o processo de avaliação dos Relatórios de Gestão enviados, sendo que outras despesas oriundas de visitas às organizações são de responsabilidade das candidatas. As despesas oriundas da coletiva de imprensa para anúncio da premiação são de responsabilidade das organizações premiadas e finalistas.

Formalizada a candidatura através do envio do Relatório de Gestão e aceitos os termos e condições (conforme formulário para candidatura), dá-se início ao Processo de Avaliação, operacionalizando-se a análise crítica dos relatórios enviados, em três etapas: Análise Crítica Individual, Análise Crítica de Consenso, e Visita às Instalações. Estas etapas são executadas por bancas examinadoras cuidadosamente escolhidas conforme critérios previamente estabelecidos,

considerando experiência profissional, habilidade técnica e de trabalho em equipe, disciplina e respeito ao Código de Ética da FPNQ.

Na etapa inicial de **Análise Crítica Individual**, os Relatórios de Gestão são analisados por um grupo de até dez profissionais, do qual fazem parte um Examinador Sênior, um Examinador Relator e até oito Examinadores. Concluída a análise dos examinadores, as pontuações médias são encaminhadas aos Juízes para a avaliação, que baseados na pontuação de cada candidata, e sem conhecimento da identidade das mesmas, definem aquelas que farão parte da etapa seguinte do processo de análise.

Na etapa seguinte, ocorre a **Análise Crítica de Consenso**, na qual um Examinador Sênior, um Examinador Relator e quatro Examinadores, selecionados a partir da etapa anterior, analisam em conjunto os relatórios das candidatas, atribuindo, em consenso, pontuações para cada um dos itens dos Critérios de Excelência. Estas pontuações são enviadas aos juízes, que ainda sem conhecer a identidade das organizações, determinam as que serão visitadas.

A etapa de **Visita às Instalações** tem por objetivo confirmar as informações fornecidas pela organização candidata e esclarecer dúvidas surgidas nas etapas de análise dos relatórios, bem como permitir a visualização de aspectos não identificáveis através da leitura dos mesmos. Esta visita é realizada por um grupo de até seis Examinadores, que tenham participado das etapas anteriores, de cujos nomes a candidata toma conhecimento previamente à visita. São consideradas na visita somente as instalações da organização candidata, não incluindo clientes e fornecedores, e, finalizada esta etapa, o grupo de Examinadores emite um relatório constando as conclusões e pontuações finais apuradas, que é posteriormente enviado aos juízes para decisão sobre a premiação.

As organizações candidatas recebem um Relatório de Avaliação, através do qual tomam conhecimento dos detalhes do processo, das pontuações atribuídas a cada item, das faixas de pontuação das outras candidatas participantes, e também dos pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados em cada um dos Critérios de Excelência avaliados.

Findo o processo de análise das organizações candidatas e emitidas as pontuações finais, a definição das organizações premiadas envolve ainda uma apreciação da reputação destas, que visa assegurar a integridade da premiação, de forma que as organizações selecionadas sejam efetivamente consideradas exemplares.

Esta reputação é estabelecida envolvendo consultas a respeito das candidatas nos registros de órgãos oficiais, que podem incluir:

- a) Ministério da Fazenda e Secretaria da Receita Federal;
- b) Ministério da Justiça e órgãos do Poder Judiciário na jurisdição da candidata, que incluem o atendimento à proteção ambiental, saúde ocupacional e segurança pública;
- c) Polícia Federal;
- d) Ministério do Trabalho e suas Delegacias Regionais;
- e) Órgãos de Defesa do Consumidor;
- f) Ministério Público Federal e Tribunal de Contas da União, no caso de organizações da administração pública.

Após as consultas realizadas, os juízes emitirão parecer que será comunicado ao Conselho Curador da FPNQ, que anunciará os nomes das organizações premiadas e finalistas em apresentação coletiva de imprensa, realizada usualmente no final do

mês de outubro de cada ano. A cerimônia é realizada no mês de novembro, em ato solene, procedendo-se a entrega do troféu do PNQ às organizações premiadas.

Este processo de premiação pode ser visualizado em fluxograma elaborado para este fim, representado na Figura 2.

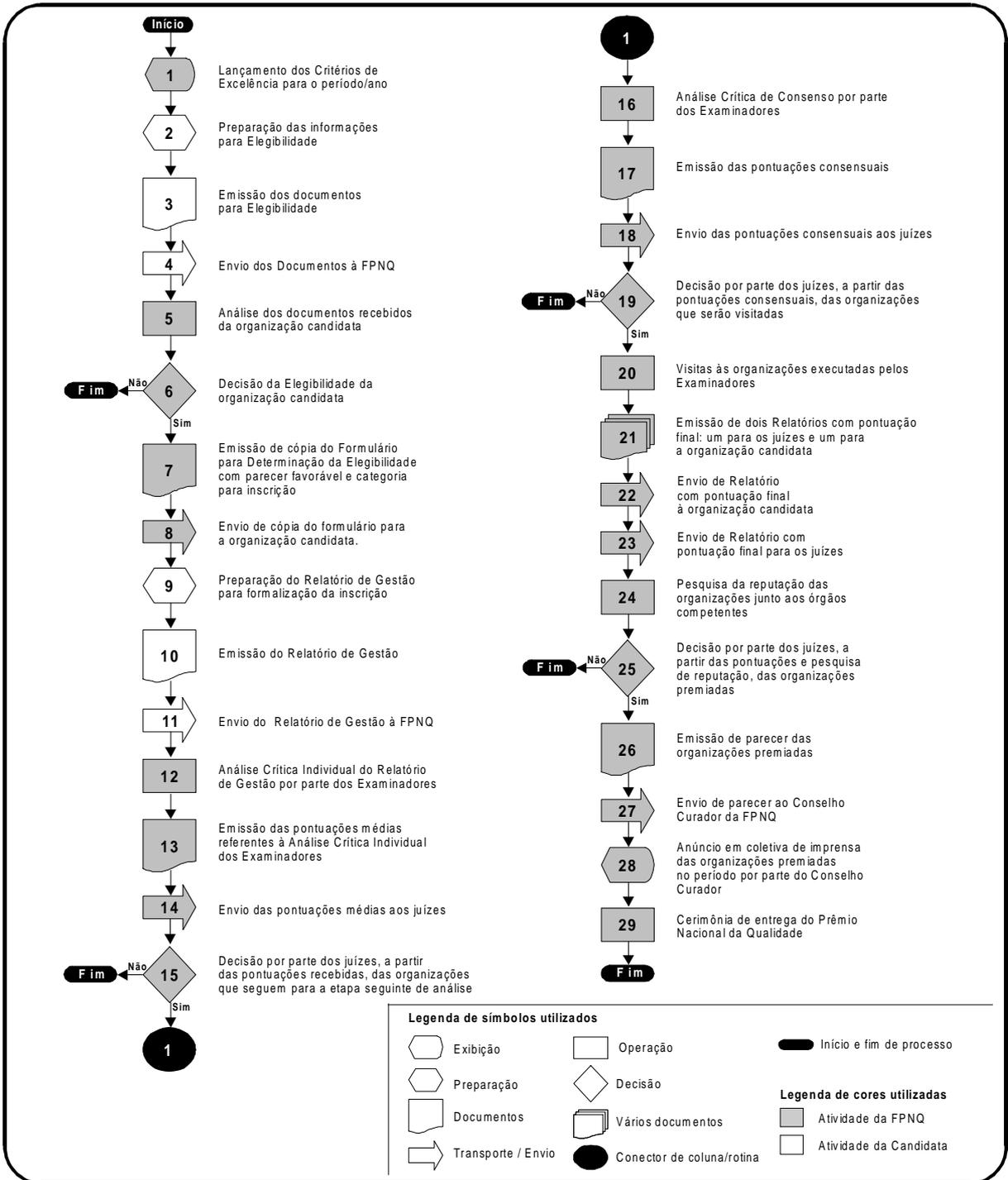


Figura 2: Fluxograma do processo de premiação do PNQ

Ao analisar o processo de premiação do PNQ é possível observar a preocupação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade com a confiabilidade e idoneidade do prêmio concedido, uma vez que as avaliações são realizadas repetidas vezes, com a participação de diversos examinadores, de maneira a consolidar credibilidade durante todo o período em que se desenvolve a premiação, que tem início em novembro do ano anterior e termina em novembro do ano a que se refere.

2.5.2 Os Critérios de Excelência

A avaliação processada nas organizações candidatas, através do Relatório de Gestão, ocorre segundo critérios pré-estabelecidos, identificados como Critérios de Excelência do PNQ, que representam uma estrutura sistêmica da organização e suas relações, consistindo nas *partes* deste sistema que serão avaliadas.

Os critérios do PNQ são uma representação prática, com fins de avaliação, dos fundamentos de gestão reconhecidos como Fundamentos de Excelência, e para melhor entendimento desta relação, convém uma síntese histórica da sua formulação.

Nos anos 80, um grupo de especialistas norte-americanos analisou algumas organizações consideradas então como referência em excelência de gestão. A partir desta análise, foram identificadas características da cultura de gestão destas organizações que eram comuns à maioria delas, praticadas visivelmente em todos os seus níveis organizacionais, que foram então agrupadas, originando

determinados fundamentos, considerados essenciais para a gestão em busca de resultados.

A partir destes fundamentos, denominados Fundamentos da Excelência, originaram-se os critérios de avaliação e a estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Award – MBNQA*, no ano de 1987, que por sua vez, foi o alicerce integral de formulação do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ em 1991.

Desta forma, os Fundamentos da Excelência, devidamente atualizados a cada período de premiação, representam as melhores práticas das organizações líderes em excelência e servem de referencial para os Critérios de Excelência utilizados na avaliação do PNQ. Estes fundamentos são:

- a) **liderança e constância de propósitos:** liderança enquanto propulsora de um sistema de gestão eficaz, que atue ativa e continuamente, de maneira a direcionar os rumos da organização com clareza, envolvendo a todos no alcance dos objetivos traçados;
- b) **visão de futuro:** orientação para o futuro e a continuidade da organização, com planejamentos de longo prazo e antecipação de novas tendências, na busca de sucesso sustentado e duradouro;
- c) **foco no cliente e no mercado:** conquista e retenção de clientes, através do conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes disseminado e claro para todas as pessoas da organização;
- d) **responsabilidade social e ética:** reconhecimento da sociedade e da comunidade enquanto partes interessadas da organização, exigindo da organização um comportamento responsável e ético em todas as esferas e relações possíveis (clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas, governo, entre outros);

- e) **decisões baseadas em fatos:** tomada de decisões fundamentada na análise de fatos e dados oriundos de todos os processos da organização e também do meio externo, exigindo para tal um sistema de informações adequado;
- f) **valorização das pessoas:** incentivo à participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, uma vez que destas depende o sucesso da organização como um todo, considerando-se a diversidade de anseios e necessidades, e promovendo o desenvolvimento, bem estar e satisfação da força de trabalho;
- g) **abordagem por processos:** identificação e análise de todas as atividades inter-relacionadas da organização, conhecendo-se os clientes dos processos, bem como os seus requisitos e contribuições, alcançando através desta visão de processos, a eficiência no uso dos recursos e a eficácia no alcance dos resultados;
- h) **foco nos resultados:** ênfase no acompanhamento dos resultados frente as metas estabelecidas, através da comparação com indicadores adequados e do monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas;
- i) **inovação:** promoção da inovação e da criatividade, em pequenas e grandes soluções, cultivada pela alta direção e praticada em todos os aspectos dos processos e do negócio;
- j) **agilidade:** postura pró-ativa, ágil e flexível da organização, antecipando respostas às exigências emergentes e analisando periodicamente sua postura estratégica;
- k) **aprendizado organizacional:** o aprendizado deve ser parte integrante do trabalho diário de todos, através da auto-avaliação constante do sistema de gestão e da implementação de melhorias ou inovações em suas práticas;

- l) **visão sistêmica**: entendimento, por parte de todos na organização, de seu papel no *todo*, das inter-relações entre os elementos que o compõem e da interação existente entre a organização e o meio externo, direcionando assim os esforços para os objetivos comuns.

Um destaque importante é citado com relação aos fundamentos **agilidade** e **aprendizado organizacional**, sendo estes transversais a todos os outros, de forma que estejam presentes independentemente do processo, prática de gestão ou padrão de trabalho considerado, perpassando assim toda a organização.

Uma vez que são estes fundamentos os referenciais para a qualificação de uma gestão excelente, e para que estes possam ser identificados e avaliados nas organizações, foram estruturados os Critérios de Excelência do PNQ, que são oito: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, e Resultados. A Figura 3 apresenta a estrutura sistêmica da relação entre estes critérios.

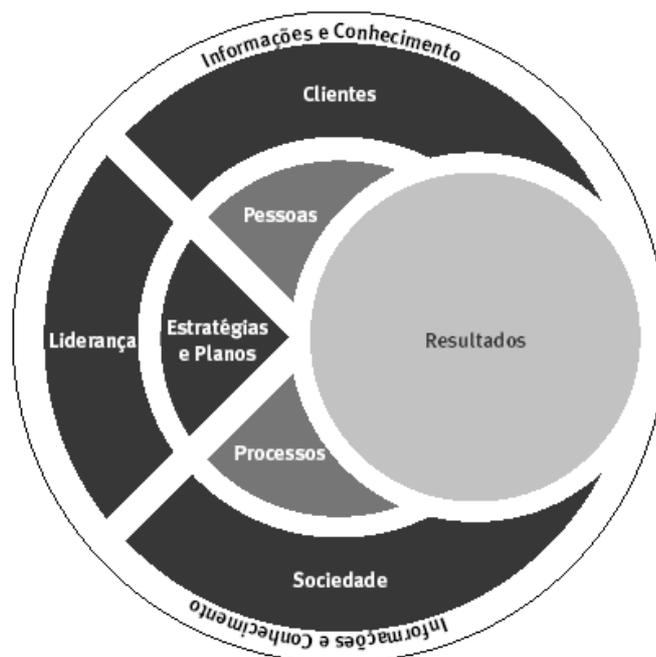


Figura 3: Modelo de Excelência do PNQ: uma visão sistêmica da organização.
Fonte: FPNQ (2003a. p. 17)

Observa-se na Figura 3 uma divisão de etapas análoga ao ciclo PDCA, considerando o planejamento das atividades (*plan*) representado pela cor azul; a execução (*do*) representada pela cor verde; a verificação dos resultados (*check*) representada pela cor amarela; e a ação a partir destes resultados (*act*) representada pela cor branca.

O modelo de Excelência do PNQ representa, em síntese, que a organização deve, primeiramente, conhecer as necessidades de seus **clientes** e também da **sociedade** com a qual interage. De posse destas informações, a **liderança** estabelece os valores e diretrizes que regem a organização, demonstrando na prática a vivência dos fundamentos da excelência, de forma a disseminá-los por toda a organização, além de analisar o desempenho alcançado e tomar as ações necessárias, consolidando o controle e o aprendizado organizacional. As **estratégias** são estabelecidas pelos líderes e desdobradas em **planos** para curto e longo prazos, sendo também planejado o sistema de medição do desempenho da organização.

Concluída esta etapa de planejamento, é desencadeada a execução, considerando-se que para tal as **pessoas** envolvidas devem estar capacitadas e satisfeitas, para que possam executar e gerenciar adequadamente os **processos**, consoante as estratégias e planos estabelecidos.

O foco do controle é nos **resultados**, que comparados às metas da organização servem para análise do desempenho em todos os aspectos envolvidos, permitindo correções e mudanças necessárias.

Os resultados, transformados em **informações e conhecimento** circulam por todo o sistema, permitindo a ligação e o correlacionamento entre todas as partes,

para que sejam tomadas as devidas ações e consolidado o aprendizado organizacional.

Conclui-se, então, que o Modelo de Excelência do PNQ e seus critérios representam as relações necessárias para que a organização consolide-se na busca da excelência.

Para fins da avaliação do PNQ, os critérios são subdivididos em 27 (vinte e sete) itens, sendo 20 (vinte) de **enfoque e aplicação**, e 7 (sete) de **resultados**, para os quais a organização candidata deverá apresentar as informações necessárias para a avaliação, devidamente organizadas no Relatório de Gestão.

Os itens de **enfoque e aplicação** representam requisitos relacionados à gestão da organização, para os quais as organizações candidatas ao prêmio devem descrever suas respostas, esclarecendo suas práticas. Cada item se subdivide em dois tópicos:

- a) definição, execução e controle das práticas de gestão: objetiva identificar quais as práticas utilizadas pela organização com relação ao item, os respectivos padrões de trabalho e os métodos usados para controle do alcance destes padrões, ou seja, como é feito;
- b) aprendizado: objetiva identificar os métodos usados pela organização para avaliar suas práticas de gestão e padrões de trabalho, e também os métodos usados para implantação de inovações e melhorias, ou seja, como é avaliado e melhorado.

Na seqüência, os itens de enfoque e aplicação são apresentados para melhor entendimento das informações solicitadas para cada critério a ser avaliado no PNQ.

O Critério de Excelência **Liderança** examina o sistema de liderança da organização e o comportamento pessoal dos membros da alta direção na

disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em conta as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina a forma de análise, por parte da alta direção, do desempenho global da organização.

Este critério subdivide-se em três itens avaliados: sistema de liderança, cultura da excelência, e análise crítica do desempenho global. As informações solicitadas para estes itens estão descritas integralmente no Quadro 5.

CRITÉRIO LIDERANÇA	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Sistema de liderança	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é exercida a liderança na organização visando atender, de forma harmônica e balanceada, as necessidades e a criação de valor para todas as partes interessadas? Destacar como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas. • Como a Alta Direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a organização? • Como a Alta Direção atua na criação e no desenvolvimento de um ambiente propício para a busca da excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização? • Como as competências de liderança são identificadas? Apresentar as competências de liderança definidas. • Como os líderes atuais são avaliados com relação às competências identificadas e como são desenvolvidos? Destacar como as pessoas com potencial de liderança são identificadas.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao Sistema de Liderança? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Cultura da excelência	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência, ao atendimento das necessidades e a criação de valor para todas as partes interessadas, foram estabelecidos e são mantidos atualizados? Apresentar os valores e as diretrizes organizacionais. • Como os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na organização? Destacar as formas utilizadas para assegurar o entendimento e a aplicação dos mesmos e a participação da alta direção neste processo. • Como é incentivado o comprometimento de todos com a excelência? • Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e como é verificado, de forma global, o cumprimento desses padrões. Destacar os principais critérios utilizados e meios de veiculação dos padrões bem como os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados para apoiar, de forma geral, a verificação do cumprimento dos padrões. • Como são avaliadas, de forma global, as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados na organização, demonstrando o contínuo aprendizado organizacional? Apresentar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados e a forma de implementação das inovações ou melhorias decorrentes.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à cultura da excelência? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Análise crítica do desempenho global	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é analisado criticamente o desempenho global da organização considerando as necessidades de todas as partes interessadas, as estratégias, os planos de ação e os resultados dos indicadores do desempenho global? Destacar o papel da alta direção. • Como são consideradas na análise crítica do desempenho global as informações qualitativas, bem como as variáveis do ambiente externo, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito? • Como são comunicadas as decisões da análise crítica do desempenho global a todos os níveis da organização e a outras partes interessadas, quando pertinente? • Como é acompanhada a implementação das ações decorrentes da análise crítica do desempenho global?
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 5: Informações para os itens do critério Liderança

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

O Critério de Excelência **Estratégias e Planos** examina o processo utilizado para a formulação das estratégias que determinam o posicionamento da organização no mercado e direcionam as ações visando a maximização do desempenho, bem como o desdobramento destas em planos de ação. Também é examinada a forma de planejamento da medição de desempenho.

Este critério é subdividido em três itens, denominados formulação das estratégias, desdobramento das estratégias, e planejamento da medição do desempenho, e tem as perguntas integrais apresentadas no Quadro 6.

CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Formulação das estratégias	<p align="center">Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são formuladas as estratégias? Incluir as principais etapas e as áreas envolvidas no processo de formulação das estratégias. • Como os fatores relativos aos cenários interno e externo são considerados no processo de formulação das estratégias? Destacar como são consideradas as necessidades de todas as partes interessadas, o ambiente competitivo e suas eventuais mudanças, as capacidades e necessidades operacionais e as conclusões das análises críticas do desempenho global. • Como é assegurada a integridade e a atualização das informações utilizadas na formulação das estratégias? • Como é assegurada a coerência entre as estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas? Apresentar as principais estratégias da organização e os aspectos que são fundamentais para que as mesmas tenham êxito. • Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes, visando o estabelecimento de compromissos mútuos?
	<p align="center">Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação das estratégias? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Desdobramento das estratégias	<p align="center">Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como as estratégias são desdobradas em planos de ação para os diversos setores da organização? Destacar como as pessoas são envolvidas na definição e na execução dos planos de ação. Apresentar os principais planos de ação, de curto e longo prazos, demonstrando o seu alinhamento com as estratégias. • Como os recursos são alocados para assegurar a implementação de todos os planos de ação estabelecidos? Apresentar os recursos alocados para a execução dos principais planos. • Como os planos de ação são comunicados para a força de trabalho? • Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação?
	<p align="center">Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao desdobramento das estratégias? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Planejamento da medição do desempenho	<p align="center">Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é definido o sistema de medição do desempenho da organização para monitorar o desempenho global em relação às suas estratégias e gerenciar as operações em todos os níveis? • Como os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados? Apresentar os principais indicadores do desempenho global e das operações, relacionados a clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produto, processos relativos ao produto, sociedade e processos de apoio e organizacionais, bem como as principais relações de causa e efeito. • Como são feitas as projeções sobre o desempenho dos concorrentes e dos demais referenciais comparativos utilizados pela organização? Apresentar as projeções, as fontes das informações utilizadas e as hipóteses assumidas para estas projeções. • Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos? Apresentar as metas de curto e longo prazos dos principais indicadores de desempenho. • Como os indicadores de desempenho e as metas são comunicados às partes interessadas, considerando a pertinência de cada uma?
	<p align="center">Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao planejamento da medição do desempenho? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 6: Informações para os itens do critério Estratégias e Planos

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

O critério de Excelência **Clientes** examina como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa em relação às necessidades dos clientes e dos mercados em que atua, como divulga seus produtos e ações, e como fortalece seu relacionamento com os clientes. Com relação ao controle, são examinadas as formas utilizadas pela organização para medir e intensificar a satisfação e fidelidade dos clientes.

O detalhamento das questões para este critério é apresentado no Quadro 7, sendo considerados os itens: imagem e conhecimento de mercado, e relacionamento com clientes.

CRITÉRIO CLIENTES	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Imagem e conhecimento de mercado	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são definidos os segmentos de mercado e os clientes-alvo, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e outros clientes e mercados potenciais? Destacar os critérios adotados para segmentar o mercado e agrupar os clientes. • Como as necessidades dos clientes, atuais e potenciais, e ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? Destacar como é identificada a importância relativa ou valor das necessidades para os clientes. • Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Destacar como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas e quais os mecanismos utilizados para não criar expectativas que extrapolem o que é efetivamente oferecido pelo produto ou serviço. • Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas e dos produtos da organização e como a imagem da organização é avaliada perante os clientes e mercados?
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à imagem e o conhecimento de mercado? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Relacionamento com clientes	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são selecionados e disponibilizados canais de relacionamento para os clientes? Apresentar os canais de relacionamento utilizados pela organização. • Como as reclamações ou sugestões dos clientes, incluindo as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e como é assegurado que sejam prontas e eficazmente atendidas ou solucionadas? Destacar como o resultado da análise dessas informações e as ações implementadas são repassadas para os demais setores e unidades e para os clientes. • Como as transações com os clientes são acompanhadas junto aos mesmos para permitir à organização uma realimentação rápida e capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento? Destacar como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues. • Como é avaliada a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive com relação aos clientes dos concorrentes e às informações comparativas pertinentes? • Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar o grau de satisfação e aumentar a probabilidade de que os clientes recomendem a organização? Incluir as práticas utilizadas para tomar os clientes fiéis às marcas, aos produtos e à organização.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao relacionamento com clientes? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 7: Informações para os itens do critério Clientes

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

O Critério de Excelência **Sociedade** examina a forma com que a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da sociedade,

agindo de forma sustentável através da minimização de impactos negativos, considerando ainda a interação ética e transparente para com esta.

Neste critério são considerados os itens responsabilidade sócio-ambiental, e ética e desenvolvimento social, cujas questões integrais são apresentadas no Quadro 8.

CRITÉRIO SOCIEDADE	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Responsabilidade sócio-ambiental	<p align="center">Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência? Destacar como são determinados os aspectos que têm impacto significativo na sociedade e no meio ambiente. • Como os impactos e informações relevantes associados aos produtos, processos e instalações são comunicados à sociedade? • Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos e contratuais? • Como a organização promove ações envolvendo a conservação de recursos não-renováveis, a preservação dos ecossistemas e a minimização do uso de recursos renováveis? • Como os fornecedores e outras partes interessadas pertinentes são incentivados à adesão aos compromissos sociais e ambientais? • Como as pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas em questões relativas à responsabilidade social e ambiental?
	<p align="center">Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à responsabilidade sócio-ambiental? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Ética e desenvolvimento social	<p align="center">Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como os compromissos éticos foram estabelecidos e são mantidos atualizados? Apresentar os compromissos e explicar como a organização estimula o comportamento ético e busca assegurar relacionamentos éticos com todas as partes interessadas. • Como a organização estabelece uma relação de transparência com a sociedade, inclusive quanto às iniciativas, investimentos, resultados sócio-ambientais e outros resultados relevantes realizados? • Como são identificadas as necessidades e como é avaliado o grau de satisfação das comunidades com a organização? Explicar como a organização avalia e zela pela sua imagem perante a sociedade. • Como a organização mobiliza as suas competências para o fortalecimento da ação social, de modo a envolver e incentivar a sua força de trabalho e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais elaborados em conjunto com a comunidade ? • Como a organização zela pela equidade étnica, sexual e social na sua força de trabalho? Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.
	<p align="center">Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à ética e desenvolvimento social? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 8: Informações para os itens do critério Sociedade

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

No Critério de Excelência **Informações e Conhecimento** são examinadas as práticas de gestão e utilização de informações da organização e de informações que permitam comparações, além da gestão do capital intelectual.

Este critério subdivide-se em três itens: gestão das informações da organização, gestão das informações comparativas, e gestão do capital intelectual, cujas informações necessárias são apresentadas em detalhes no Quadro 9.

CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Gestão das informações da organização	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são identificadas as necessidades de informações sistematizadas para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização? Destacar como as estratégias da organização, as demandas dos usuários e a tecnologia de informação são consideradas. • Como são definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação visando atender as necessidades identificadas? Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, incluindo os de apoio à análise crítica do desempenho e à padronização dos processos e as principais tecnologias empregadas. • Como as informações necessárias são disponibilizadas aos usuários? • Como é assegurada a integridade, atualização e a confidencialidade das informações armazenadas e disponibilizadas? Destacar as metodologias utilizadas para garantir a segurança das informações e a continuidade do serviço de informações aos usuários.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações da organização? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Gestão das informações comparativas	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são identificadas as necessidades e determinadas as prioridades das informações comparativas pertinentes, para analisar o nível de desempenho, estabelecer metas, melhorar produtos e processos, incluindo práticas de gestão? Destacar as principais informações comparativas utilizadas, indicando a sua finalidade. • Como são identificadas as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes de dentro e fora do ramo da organização? Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações utilizadas como referenciais e das informações comparativas. • Como são obtidas as informações comparativas pertinentes? Destacar como é assegurada a integridade e a atualização dessas informações. Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em produtos e em processos como decorrência do uso de informações comparativas pertinentes.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações comparativas? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Gestão do capital intelectual	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é identificado o capital intelectual da organização? Apresentar e descrever como são medidos os ativos que compõem o capital intelectual. • Como é desenvolvido o capital intelectual de forma a aumentar o valor agregado dos produtos e a competitividade da organização? Destacar como o conhecimento é compartilhado na organização, as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador e os métodos para a identificação, desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias. • Como é mantido e protegido o capital intelectual? Destacar os métodos utilizados para atração e retenção de especialistas, para armazenagem do conhecimento e tratamento dado aos direitos autorais e/ou patentes.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão do capital intelectual? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 9: Informações para os itens do critério Informações e Conhecimento

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

No Critério de Excelência **Pessoas**, são examinadas as ações no sentido de promover o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas envolvidas na força de trabalho, bem como criar e manter ambiente de trabalho e clima organizacional propícios à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e organizacional.

O Quadro 10 apresenta as perguntas integrais para os itens: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.

CRITÉRIO PESSOAS	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Sistemas de trabalho	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas, de forma a: promover a flexibilidade em relação às características do negócio e das pessoas, a resposta rápida, o aprendizado e oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo o seu potencial, individual e em equipe. Descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização. • Como é assegurada a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades? • Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho da organização levando em conta os requisitos de desempenho, de igualdade e de justiça perante a força de trabalho? • Como o desempenho das pessoas da força de trabalho, individualmente e em equipe, é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a promoção da cultura da excelência na organização e o desenvolvimento da carreira das pessoas? • Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e a promoção da cultura de excelência?
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos aos sistemas de trabalho? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Capacitação e desenvolvimento	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas? Incluir as formas de participação da alta direção, dos demais níveis da liderança e das próprias pessoas a serem capacitadas. • Como são projetados a capacitação e o desenvolvimento para que as necessidades da organização, relativas às estratégias e aos planos de curto e longo prazos, e das pessoas que compõem a força de trabalho sejam atendidas? Incluir as formas utilizadas para integração de novos membros da força de trabalho. • Como a capacitação é realizada e avaliada? Incluir de que forma as habilidades e conhecimentos recém adquiridos são aplicados e avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio à obtenção das estratégias da organização. • Como a força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente? Incluir os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira adotados na organização. • Como a cultura para a excelência é abordada nos planos de capacitação e desenvolvimento? Incluir os principais temas abordados e o público alcançado, visando atender as demandas e os objetivos da cultura de excelência na organização.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à capacitação e desenvolvimento? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Qualidade de vida	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são identificados e tratados os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia? Incluir como as pessoas que compõem a força de trabalho participam desta identificação e os principais métodos e metas para eliminá-los ou minimizá-los. • Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas visando melhorar a sua qualidade de vida? Incluir os mecanismos utilizados para avaliar e melhorar o bem-estar, satisfação e motivação das pessoas. • Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas? Incluir os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, mencionando como as necessidades das pessoas são consideradas na concepção desses serviços e como estes se comparam às práticas de mercado. • Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente organizacional? Destacar como os familiares das pessoas que compõem a força de trabalho são considerados nas ações para melhoria da qualidade de vida.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à qualidade de vida? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 10: Informações para os itens do critério Pessoas

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

O Critério de Excelência **Processos** examina os aspectos essenciais ligados aos principais processos da organização, como projeto do produto focado no cliente, execução, entrega, processos de apoio e relacionados aos fornecedores, buscando a análise da forma com que a organização gerencia seus processos. Também é examinada a gestão dos recursos financeiros, enquanto suporte à estratégia e planos de ação, e a operação eficaz dos processos. Subdividido em quatro itens, denominados gestão de processos relativos ao produto, gestão de processos de

apoio, gestão de processos relativos aos fornecedores, e gestão econômico-financeira, tem as informações necessárias apresentadas no Quadro 11.

CRITÉRIO PROCESSOS	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Gestão de processos relativos ao produto	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como os produtos e os processos de produção são projetados? Destacar os fatores considerados nos projetos e como as necessidades das partes interessadas são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de produtos e de processos de produção. Descrever como são atendidos os requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando aplicáveis. • Como a inovação e a criatividade são consideradas no projeto de produtos e de processos de produção? Destacar como é garantida a atualização tecnológica e gerencial, bem como a resposta rápida às necessidades emergentes dos clientes e mercados. • Como os projetos são gerenciados? Destacar como são considerados o tempo de ciclo dos projetos e a transferência de lições aprendidas em outros projetos. Descrever como a organização busca assegurar que os novos produtos sejam entregues aos clientes e mercados isentos de não-conformidades e no prazo adequado. • Como os processos de produção são gerenciados? Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a serem atendidos por esses processos e os respectivos indicadores de desempenho. • Como os processos de produção são analisados e melhorados? Destacar como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Descrever, sumariamente, os principais processos de produção e as principais melhorias recentes implantadas nestes processos.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão de processos relativos ao produto? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Gestão de processos de apoio	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são definidos os novos processos de apoio ou como são feitas as adequações nos existentes? Descrever sumariamente os principais processos de apoio. • Como as necessidades dos clientes, dos mercados, da sociedade, dos processos relativos ao produto ou de outros processos de apoio aplicáveis são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio? • Como os processos de apoio são gerenciados? Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a serem atendidos por esses processos e os respectivos indicadores de desempenho. • Como os processos de apoio são analisados e melhorados? Destacar como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Descrever as principais melhorias recentes implantadas nestes processos.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão de processos de apoio? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Gestão de processos relativos aos fornecedores	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como os fornecedores são agrupados, selecionados e qualificados? Destacar os critérios utilizados. • Como é assegurado o atendimento dos requisitos da organização por parte dos fornecedores e como eles são prontamente informados sobre o seu desempenho? Destacar os principais requisitos para os fornecedores e os respectivos indicadores de desempenho utilizados para monitorar o desempenho destes fornecedores. Citar as principais melhorias recentes implantadas no desempenho dos fornecedores. • Como a organização se relaciona com os seus fornecedores? Destacar os principais canais de relacionamento com os fornecedores e as principais informações veiculadas por meio destes canais. Citar diferenças de tratamento para os principais fornecedores, caso existam. • Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e diretrizes organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e saúde? • Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento? Incluir as ações tomadas pela organização para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria do seu desempenho atual e futuro e, conseqüentemente, no desenvolvimento de relações duradouras.
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho no que se refere à gestão de processos relativos aos fornecedores? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.
Gestão econômico-financeira	<p>Definição, execução e controle das práticas de gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio? Destacar como são identificados e gerenciados os custos, as margens e demais parâmetros financeiros. Apresentar os parâmetros financeiros utilizados. • Como a organização assegura os recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais? Destacar os critérios utilizados para captação de recursos, concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro. • Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos visando suportar as estratégias e planos de ação? Destacar os critérios e metodologias utilizadas para avaliar e definir os investimentos e a forma de capitalização apropriada. • Como é elaborado e gerenciado o orçamento? • Como são considerados e gerenciados os riscos das operações financeiras relativos às necessidades operacionais e de investimentos?
	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão econômico-financeira? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Quadro 11: Informações para os itens do critério Processos

Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

O Critério de Excelência **Resultados** apresenta uma configuração diferente dos outros até então apresentados, examinando a evolução do desempenho alcançado pela organização. Seus itens representam diferentes tipos de indicadores, para os quais devem ser apresentados os níveis atuais de resultados; os resultados comparativos para avaliação do desempenho alcançado; a tendência destes resultados para análise de evolução; e esclarecimentos para aspectos adversos. Desta forma, para todos os itens do critério, deverão ser demonstrados os mesmos tipos de informação, descritos no Quadro 12.

CRITÉRIO RESULTADOS	
ITENS	INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO
Resultados relativos aos clientes e ao mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis atuais e tendências dos principais indicadores utilizados pela organização. • Informações comparativas que sejam adequadas a cada item. • Estratificação adequada a cada item. • Explicações e conclusões sobre os indicadores apresentados em cada item, considerando inclusive os desníveis encontrados.
Resultados econômico-financeiros	
Resultados relativos às pessoas	
Resultados relativos aos fornecedores,	
Resultados dos processos relativos ao produto	
Resultados relativos à sociedade	
Resultados dos processos de apoio e organizacionais	

Quadro 12: Informações para os itens do critério Resultados
 Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a)

As respostas da organização candidata para todos os critérios e itens, tanto de enfoque e gestão como de resultados, devem ser apresentadas no Relatório de Gestão, para que então possam ser analisadas pelos examinadores, de forma que se definam as pontuações para os Critérios de Excelência, avaliados nas devidas etapas.

2.5.3 A avaliação dos critérios para premiação

A análise das respostas fornecidas pela organização candidata ao PNQ é realizada a partir da comparação das práticas desta em relação aos Fundamentos da Excelência, considerando as dimensões e fatores de cada item dos critérios, bem como as pontuações máximas para cada item, conforme Quadro 13.

Crítérios e Itens	Pontuação Máxima
1 Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3 Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4 Sociedade	60
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5 Informações e Conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processo	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico-financeira	20
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados econômico-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos Possíveis	1000

Quadro 13: Pontuações máximas para critérios e itens
 Fonte: FPNQ (2003a. p. 20)

Para os itens descritos pela organização, a análise e pontuação ocorrem baseadas em três dimensões: **enfoque** e **aplicação**, para vinte itens dentre os sete primeiros critérios, e **resultados**, para os sete itens do último critério.

O **enfoque** diz respeito ao conjunto de práticas de gestão descritas em cada item, sendo considerados para a avaliação desta dimensão:

- a) **adequação**: adequação do item avaliado em comparação aos Fundamentos da Excelência, considerando-se o perfil da organização;
- b) **pró-atividade**: capacidade de antecipação, visando a prevenção de riscos e o aumento da confiabilidade e previsibilidade dos processos;
- c) **refinamento**: estágio de avanço evolutivo das práticas da organização alcançado através de aprendizado;
- d) **inovação**: práticas inéditas ou incomuns no ramo de atividade ou área de atuação da organização.

A **aplicação** diz respeito à comunicação e periodicidade dos enfoques utilizados pela organização, sendo considerados para a avaliação desta dimensão:

- a) **disseminação**: implementação, horizontal e verticalmente, das práticas de gestão, pelas áreas, processos, produtos e partes interessadas da organização, considerando-se o seu perfil;
- b) **continuidade**: utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão.

Para a definição da pontuação dos itens de **Enfoque e Aplicação**, deve ser utilizada tabela específica do PNQ (Quadro 14), usando o procedimento seguinte:

- a) escolher primeiramente a linha da tabela a que mais se assemelhe a descrição das práticas da organização;
- b) escolher, na seqüência, a coluna da tabela que mais se assemelhe à disseminação e continuidade das práticas da organização;

- c) multiplicar o percentual encontrado no cruzamento da linha e coluna escolhidas pela pontuação máxima de cada item (conforme Quadro 13); o resultado da multiplicação será a pontuação alcançada pelo item avaliado.

		1	2	3	4	5	6
		Práticas não disseminadas Uso esporádico ou não relatado	Práticas disseminadas por algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Início de uso, com muitas lacunas ou variações.	Práticas disseminadas pela maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, com algumas lacunas ou variações.	Práticas disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, com algumas lacunas ou variações.	Práticas disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, sem lacunas ou variações.	Práticas disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, sem lacunas ou variações.
Disseminação e Continuidade Adequação, pró-atividade, refinamento e inovação	F - As práticas são adequadas a todos os requisitos do item - O atendimento a todos os requisitos é pró-ativo - Quase todas as práticas são refinadas - Algumas práticas são inovadoras	10	30	50	70	90	100
	E - As práticas são adequadas a todos os requisitos do item - O atendimento a quase todos requisitos é pró-ativo - A maioria das práticas é refinada - Algumas práticas são inovadoras	10	30	50	70	80	90
	D - As práticas são adequadas à quase todos os requisitos do item, em cada tópico - O atendimento à maioria dos requisitos é pró-ativo - Algumas práticas são refinadas	10	30	50	60	70	70
	C - As práticas são adequadas à maioria dos requisitos do item, em cada tópico - O atendimento a alguns requisitos é pró-ativo	10	30	40	50	50	50
	B - As práticas são adequadas a alguns requisitos do tópico	10	20	30	30	30	30
	A - Práticas inadequadas aos requisitos do item ou não relatadas	0	0	0	0	0	0

Quadro 14: Percentuais relativos para itens de Enfoque e Aplicação
 Fonte: FPNQ (2003a. p. 58)

Os itens do Critério de Excelência **Resultados** são avaliados enquanto conseqüências da aplicação dos enfoques utilizados pela organização candidata, refletidas nos indicadores que utiliza, sendo para tal considerados:

- a) **relevância**: importância do resultado apresentado para a determinação do desempenho;
- b) **desempenho**: situação atual em relação às informações comparativas pertinentes;
- c) **tendência**: comportamento do resultado ao longo do tempo.

Para a pontuação destes itens utiliza-se tabela de pontuação específica do PNQ (Quadro 15), seguindo-se o procedimento:

- a) escolher, primeiramente, a linha que mais se ajusta ao item avaliado, escolhendo o estágio dos fatores relevância e desempenho;
- b) na seqüência, avaliar o estágio do fator tendência para o item, escolhendo a coluna que mais se aproxima da situação identificada;
- c) multiplicar o percentual encontrado no cruzamento da linha e coluna escolhidas pela pontuação máxima do item (de acordo com o Quadro 13); o resultado será a pontuação alcançada pelo item avaliado.

Relevância e Desempenho \ Tendência		1	2	3	4	5	6
		Tendências desfavoráveis para todos os resultados	Tendências favoráveis em alguns resultados relevantes ou em estágios iniciais de desenvolvimento	Tendências favoráveis para a maioria dos resultados relevantes	Tendências favoráveis para quase todos os resultados relevantes	Tendências favoráveis para quase todos resultados relevantes, sem tendências desfavoráveis para os resultados relevantes	Tendências favoráveis para todos os resultados relevantes
F	- Todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados - Desempenho superior aos referenciais pertinentes para quase todos resultados apresentados, sendo referencial de excelência para alguns deles	10	30	50	70	90	100
E	- Todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados - Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos resultados apresentados, sendo referencial de excelência para alguns deles	10	30	50	70	80	90
D	- Quase todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados - Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados relevantes apresentados	10	30	50	60	70	70
C	- A maioria dos resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foi apresentada - Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns dos resultados relevantes apresentados	10	30	40	50	50	50
B	- Alguns resultados relevantes para a determinação do desempenho no item foram apresentados - Desempenho inferior aos referenciais pertinentes apresentados ou nenhuma informação comparativa apresentada	10	20	30	30	30	30
A	- Os resultados são irrelevantes ou não foram relatados	0	0	0	0	0	0

Quadro 15: Percentuais relativos para itens de Resultados

Fonte: FPNQ (2003a. p. 59)

Somados os pontos oriundos de todos os itens avaliados, tem-se a pontuação total da organização, que será enquadrada em determinadas faixas de pontuação que representam o estágio da organização com relação aos Fundamentos da Excelência, conforme demonstrado no Quadro 16. As premiadas são aquelas possuidoras das maiores pontuações em cada categoria de premiação.

Faixa			Estágio da Organização
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta	951 – 1000	Enfoques inovadores, altamente refinados, com plena aplicação. Uso continuado e sem variações ou lacunas. Resultados relevantes totalmente relacionados aos enfoques, com tendências muito favoráveis e níveis de desempenho excelentes. Liderança nacional e internacional, reconhecido como referencial de excelência em várias áreas.
	Média	901 – 950	
	Baixa	851 – 900	
8	Alta	817 – 850	Enfoques muito refinados, algo inovadores e muito bem aplicados, sem lacunas ou variações nas áreas e processos principais. Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques, com tendências favoráveis em praticamente todos. Líder do ramo na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas áreas.
	Média	784 – 816	
	Baixa	751 – 783	
7	Alta	717 – 750	Enfoques exemplares, com boa evidência de continuidade e maturidade na aplicação, para a maioria das áreas e processos principais. Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Resultados relevantes e relacionados à maioria dos enfoques implementados. Em algumas áreas pode ser líder do ramo ou referencial de excelência.
	Média	684 – 716	
	Baixa	651 – 683	
6	Alta	617 – 650	Enfoques adequados, eficazes, na maioria pró-ativos e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminados na maioria das áreas e processos principais. Tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria dos resultados relevantes para o sucesso da organização.
	Média	584 – 616	
	Baixa	551 – 583	
5	Alta	517 – 550	Enfoques adequados e eficazes, vários deles pró-ativos, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação ainda está em estágios iniciais em algumas áreas. Tendências favoráveis e desempenho similar às comparações pertinentes para alguns resultados relevantes.
	Média	484 – 516	
	Baixa	451 – 483	
4	Alta	417 – 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos Itens, alguns sendo pró-ativos, mas a aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas pertinentes.
	Média	384 – 416	
	Baixa	351 – 383	
3	Alta	317 – 350	Enfoques adequados aos requisitos de alguns Itens, reativos, com início de uso continuado, entretanto existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados relevantes decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
	Média	284 – 316	
	Baixa	251 – 283	
2	Alta	217 – 250	Enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos globais dos Critérios, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
	Média	184 – 216	
	Baixa	151 – 183	
1	Alta	101 – 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados relevantes decorram de enfoques implementados.
	Média	51 – 100	
	Baixa	0 – 50	

Quadro 16: Faixas de pontuação global

Fonte: FPNQ (2003. p. 56)

Pode-se observar, após análise do processo de avaliação dos critérios, que em essência, este trata-se de uma análise subjetiva, a partir de conceitos pré-estabelecidos, feita por diferentes examinadores, com base na comparação entre o relato das organizações candidatas e o padrões esperados de excelência em gestão.

2.6 Considerações sobre o capítulo

Neste capítulo, buscou-se o entendimento do Terceiro Setor e de suas especificidades, abordando o motivo da preocupação com a qualidade, que contribui diretamente para a superação dos desafios presentes na realidade destas organizações.

Esclarecidos os aspectos relativos à qualidade e à finalidade dos prêmios de qualidade internacionais e nacionais, observa-se que estes podem contribuir para a melhoria da gestão das organizações do setor em foco, desde que realizadas as devidas adaptações às características próprias deste.

Destaca-se que o PNQ não trata de maneira diferenciada as organizações do Terceiro Setor, e, embora possua uma categoria de premiação destinada às organizações sem fins lucrativos, os critérios e procedimentos de avaliação são comuns para todas as categorias, não reconhecendo, assim, as especificidades destas organizações.

Assim, este estudo propõe um modelo de avaliação da qualidade, embasado no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, para aplicação em organizações do Terceiro Setor, de pequeno porte e voltadas para a assistência social. Este modelo é apresentado na seqüência, no capítulo 3.

3 MODELO PROPOSTO

Neste capítulo apresenta-se o modelo de avaliação da qualidade proposto pelo estudo, detalhando os critérios utilizados para a avaliação, o processo necessário para sua aplicação e a forma de totalização de pontos e análise dos resultados.

3.1 Considerações preliminares

O modelo é denominado de **Modelo de Avaliação da Qualidade para Organizações do Terceiro Setor**, abreviado pela sigla **MAQUATS**, e doravante assim referido.

O MAQUATS trata-se de um instrumento de avaliação da qualidade, fundamentado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que indica o nível de excelência neste aspecto, servindo também como uma ferramenta de auto-avaliação, posto que permite identificar pontos fracos e fortes da organização com relação à qualidade.

Enquanto instrumento de avaliação da qualidade voltado para o Terceiro Setor, contribui para o aperfeiçoamento da gestão e a melhoria de desempenho, proporcionando condições para um aumento na eficiência e eficácia da contribuição destas organizações para com a sociedade.

O MAQUATS é destinado para aplicação em pequenas organizações do Terceiro Setor, atuantes na assistência social, em nível municipal, considerando-se:

- a) **pequenas organizações:** as que possuírem até 50 colaboradores (força de trabalho) envolvidos de maneira direta e periódica, enquadrados como colaboradores os diretores, os colaboradores com registro trabalhista, os voluntários fixos (com frequência regular e diária) e os voluntários eventuais (com frequência regular porém em períodos mais esparsos);
- b) **nível municipal:** organizações que tenham seu campo de ação limitado ao perímetro urbano e rural do município de sua sede;
- c) **assistência social:** conforme destacado no item 2.2 do Referencial Teórico, consideram-se neste grupo, também denominado de **serviços sociais**, as organizações que realizem atividades voltadas para o bem-estar da criança, jovens, famílias, idosos e deficientes, incluindo-se também a ajuda emergencial e a complementação de renda ou assistência material.

Ressalta-se que a delimitação para pequenas organizações com até 50 colaboradores justifica-se pela necessidade de estabelecer-se uma limitação populacional para aplicação do modelo, no formato em que se apresenta, não representando, no entanto, um impedimento de aplicação em organizações de maior porte, sendo necessário neste caso cuidados extras quanto às amostragens.

O mesmo ocorre com a delimitação para organizações da área de assistência social, justificada pela necessidade de focalizar um segmento específico para aplicação e validação do modelo, não impedindo que o mesmo seja aplicado em organizações que realizem outras atividades.

O MAQUATS pode também ser aplicado em parte de uma organização maior, desde que respeitadas as delimitações citadas. Esta parte pode ser representada por uma unidade, departamento ou núcleo de atividade específica, como, por

exemplo, um albergue noturno, mantido por uma organização que possua também creches e asilos.

Diferentes públicos podem utilizar-se do modelo proposto para avaliar a qualidade das organizações focalizadas no estudo, sendo também diferentes os motivos que instigam seu uso. Dentre estes públicos e motivos, destacam-se os principais:

- a) pessoas jurídicas de caráter privado que desejem investir nos trabalhos sociais de uma organização assistencial como financiadores das atividades ou investidores esporádicos;
- b) pessoas jurídicas de caráter público, das diversas esferas governamentais, que desejem direcionar investimentos para a organização assistencial;
- c) pessoas físicas que, de maneira particular, desejem investir em uma organização;
- d) as próprias organizações assistenciais, no intuito de auto-avaliação para melhoria de seus serviços.

A lógica de avaliação utilizada é a de quantificar dados qualitativos, o que, segundo Richardson *et al.* (1999) é feito através do uso de parâmetros, tais como critérios, categorias, escalas de atitudes, ou ainda identificando com que intensidade ou grau uma determinada situação ou atitude se manifesta.

Desta forma, o modelo avalia o grau de excelência da qualidade, através da comparação entre as práticas relatadas e observadas na organização avaliada, e os critérios considerados no modelo, medindo o quão distantes se encontram as práticas desenvolvidas pela organização do nível ideal sugerido.

Na seqüência, são abordados em detalhes, considerando as padronizações necessárias, os critérios utilizados como parâmetros para avaliação da qualidade, adotados pelo MAQUATS.

3.2 Critérios de avaliação

O MAQUATS utiliza como fundamento básico os critérios avaliados no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que apresenta categorias que contemplam organizações empresariais, públicas e sem fins lucrativos. Entretanto, ressalta-se o fato de que o prêmio não faz (ou não explicita) qualquer distinção, no que se refere aos critérios que utiliza para avaliação, entre as organizações tradicionais e as organizações sem fins lucrativos.

Sabendo-se que o Terceiro Setor possui características e especificidades que o diferenciam das organizações empresariais e estatais, conforme exposto nos itens 2.1 e 2.2 deste estudo, faz-se necessária uma adaptação desta útil ferramenta à realidade das organizações focalizadas neste modelo.

Assim, considerando-se os critérios e itens utilizados para avaliação no PNQ, foram realizadas as devidas adaptações, buscando a sua simplificação para que sejam aplicáveis às pequenas organizações de assistência social do Terceiro Setor, de maneira que:

- a) possam ser reconhecidos, de forma clara, pelos gestores e/ou responsáveis das organizações, bem como por eventuais colaboradores consultados;

- b) possam ser entendidos e identificados na organização pelo aplicador do MAQUATS;
- c) façam parte da realidade administrativa das organizações focalizadas, independentemente das diferenças de nomenclatura que se apresentem.

Feitas estas observações, o total de critérios e respectivos itens avaliados no MAQUATS fica estabelecido conforme descrito no Quadro 17.

Crítérios	Itens avaliados
Liderança	Decisões da direção
	Cultura de excelência
	Avaliação dos líderes
Estratégias e Planos	Formulação e desdobramento
	Desempenho global
Públicos Beneficiados	Conhecimento dos públicos beneficiados
	Relacionamento
Sociedade	Contribuição social
	Valores éticos
Pessoas	Estruturação do trabalho
	Seleção e registro de voluntários
	Avaliação de desempenho
	Desenvolvimento
	Qualidade de vida
Processos	Gestão de processos
	Gestão financeira
	Gestão de captação de recursos
Informações	Gestão das informações
Resultados	Acompanhamento dos resultados

Quadro 17: Critérios e itens avaliados no MAQUATS

Cabe destacar as principais modificações realizadas nos critérios e itens do PNQ para uso no MAQUATS. Quanto à nomenclatura dos critérios do PNQ, manteve-se a denominação da maior parte deles, com exceção de dois: o critério Clientes do PNQ passa a denominar-se **Públicos Beneficiados**, o que está mais adequado ao que é

considerado como clientes no Terceiro Setor; e o critério Informações e Conhecimento do PNQ passa a denominar-se somente **Informações**, uma vez que não é considerada no MAQUATS a gestão do capital intelectual, relacionada ao termo conhecimento.

Uma mudança significativa também ocorreu no critério **Resultados**, que no original PNQ avalia o uso de indicadores de desempenho específicos para diversas áreas das organizações, bem como a apresentação de dados quantitativos a respeito do desempenho e da tendência observados através destes indicadores.

Considerando as organizações focalizadas neste estudo, este critério é avaliado somente no que diz respeito ao uso de índices e/ou indicadores para acompanhamento da evolução dos resultados, sem no entanto indicar e analisar os dados referentes à estes.

No que se refere à nomenclatura dos itens dos critérios avaliados, as alterações para o MAQUATS são ainda mais expressivas. Os itens avaliados no modelo proposto foram definidos de maneira diferenciada, sendo alguns resumidos, suprimidos, alocados em critérios diferentes, ou ainda desmembrados em quantidade maior.

Para tal definição, foram considerados os principais assuntos tratados pelas questões dos itens de cada critério do PNQ, extraindo-se deles a essência do que é avaliado em cada um. A partir desta essência, foram destacados e definidos os itens a serem avaliados para cada critério do MAQUATS, considerando-se os que se apresentaram mais relevantes e adequados às características das organizações focalizadas neste estudo.

Definidos os itens relativos aos critérios avaliados no MAQUATS, torna-se necessário destacar a forma de identificar estes critérios na organização na qual se deseja avaliar a qualidade.

No PNQ, para cada item, são propostas questões padronizadas e abertas, que abordam vários aspectos a serem avaliados. Para estas questões, a organização avaliada deve apresentar suas respostas através de um Relatório de Gestão, descrevendo assim as suas práticas de gestão em todos os critérios do PNQ.

No MAQUATS, o mecanismo torna-se mais padronizado, visando facilitar a aplicação, e sintetizado, visando agilizar o processo de avaliação. Para tanto, ao invés de questões abertas para os itens de cada critério, forma utilizada no PNQ, utilizam-se neste modelo **níveis de práticas** pré-definidos e padronizados, dentre os quais as práticas da organização avaliada serão enquadradas pelo aplicador, de forma a avaliar os **aspectos de gestão** de cada item dos critérios.

Assim, hierarquicamente, tem-se determinados níveis de práticas possíveis, relativos ao aspecto de gestão avaliado em um item que compõe o critério de avaliação do MAQUATS, conforme demonstrado na Figura 4.

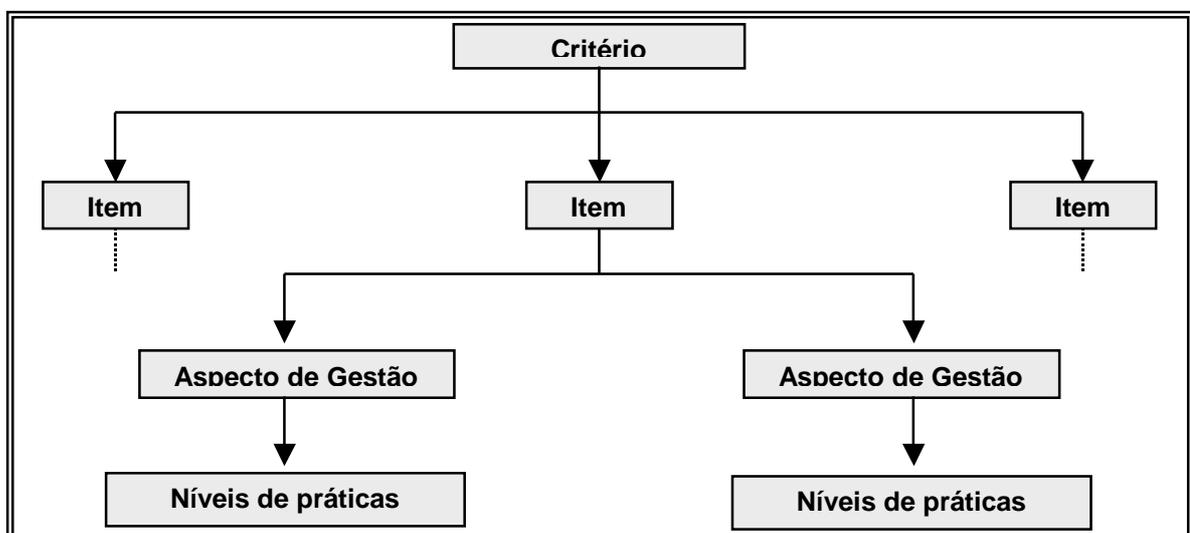


Figura 4: Hierarquia de composição dos critérios do MAQUATS

Os níveis de práticas são padronizados em cinco níveis, que representam respectivamente uma determinada pontuação para o aspecto a que se referem. Esta pontuação utiliza uma escala de 0 (zero) a 100 (cem) pontos, com faixas intermediárias de 25 (vinte e cinco) pontos a cada nível, considerando-se para tal níveis de práticas que variam entre os extremos da inexistência ou desconhecimento até a plena aplicação do aspecto de gestão avaliado.

Para facilitar o entendimento da estrutura dos critérios de avaliação da qualidade do MAQUATS, e da maneira como são detalhados na seqüência deste capítulo, apresenta-se a Figura 5 como um exemplo.

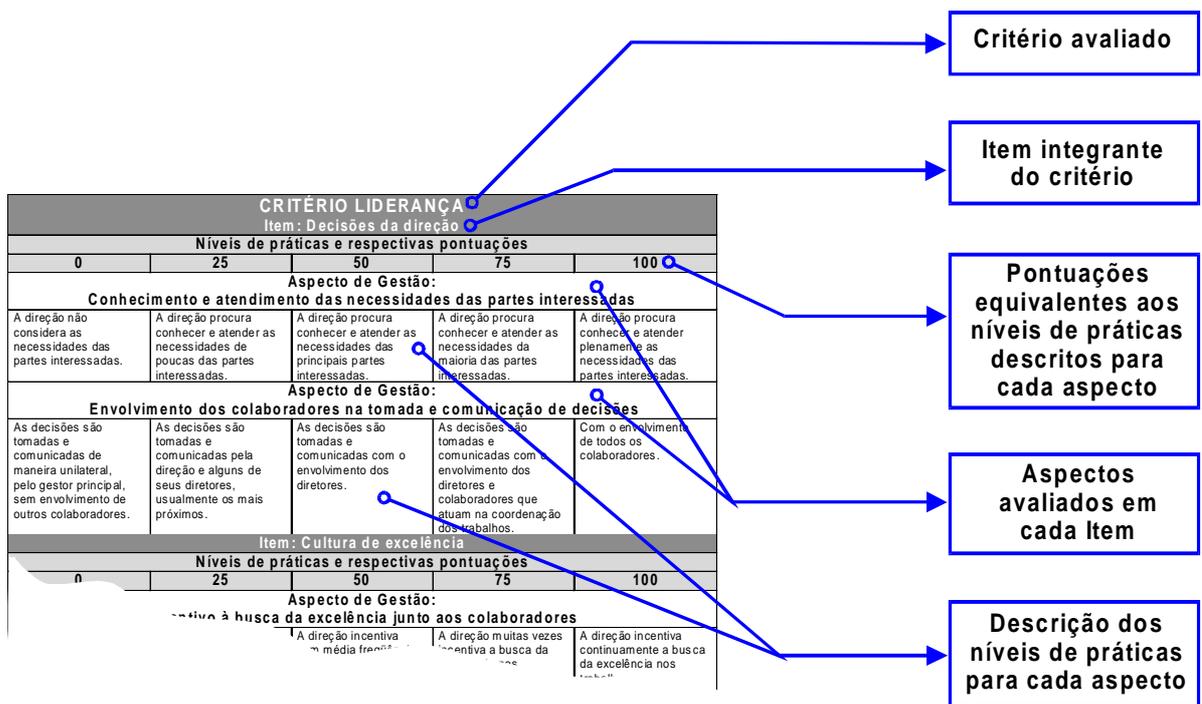


Figura 5: Estrutura para descrição dos critérios avaliados

A elaboração dos níveis de práticas considerados no modelo, foi embasada em algumas das dimensões utilizadas no PNQ para análise e pontuação das práticas relacionadas pelas organizações (conforme item 2.5.3).

No PNQ, as práticas relatadas são avaliadas considerando-se a sua **adequação** em relação aos fundamentos de excelência; a **pró-atividade**, o **refinamento** e a **inovação** destas práticas; bem como a sua aplicação, no que diz respeito à **continuidade** do uso e **disseminação** nos diversos níveis da organização.

Para os fins a que se propõe este modelo de avaliação da qualidade, não são consideradas a pró-atividade, o refinamento e a inovação das práticas das organizações, sendo os níveis de práticas de cada aspecto avaliado definidos considerando-se combinações variadas da adequação das práticas observadas aos fundamentos de excelência do PNQ, e da continuidade e disseminação destas práticas na organização.

A partir deste foco de avaliação, na descrição dos cinco níveis de práticas do modelo são consideradas características diferenciadas, de acordo com cada aspecto de gestão avaliado. Estas características podem ser relativas à:

- a) frequência: continuamente; muitas vezes; com média frequência; poucas vezes; nunca ou inexistente;
- b) proporção: total ou plenamente; maior parte; parte ou principais partes ou média; pouca; nenhuma;
- c) níveis de colaboradores envolvidos/comunicados: todos os colaboradores; os diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos; os diretores; a direção e alguns dos diretores – usualmente os mais próximos; nenhum colaborador;
- d) níveis de aplicação de conceitos ou considerações específicas do Terceiro Setor, como a perspectiva de públicos beneficiados e contribuição social oferecida.

Seguindo esta estruturação, são detalhados na seqüência os critérios a serem avaliados, seus itens e respectivos aspectos de gestão, considerando-se os níveis de práticas e pontuações para enquadramento das práticas observadas na organização.

3.3 Detalhamento dos critérios de avaliação

Todos os critérios avaliados no MAQUATS são apresentados nos próximos itens, detalhando-se os seus itens componentes e aspectos de gestão avaliados em cada um deles. Para tal, são apresentados os quadros detalhados dos critérios, seguindo-se o modelo de estrutura de descrição proposto anteriormente (Figura 5, p. 86), visando o pleno entendimento destes.

3.3.1 Critério Liderança

O critério Liderança tem por objetivo avaliar os aspectos de gestão dos itens Decisões da Direção, Cultura da Excelência e Avaliação dos Líderes. O Quadro 18, subdividido de acordo com estes itens, apresenta o detalhamento das avaliações do critério.

O Quadro 18a demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão do item Decisões da Direção.

CRITÉRIO LIDERANÇA				
Item: Decisões da Direção				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Conhecimento e atendimento das necessidades das partes interessadas				
A direção não considera as necessidades das partes interessadas.	A direção procura conhecer e atender as necessidades de poucas das partes interessadas.	A direção procura conhecer e atender as necessidades das principais partes interessadas.	A direção procura conhecer e atender as necessidades da maioria das partes interessadas.	A direção procura conhecer e atender plenamente as necessidades das partes interessadas.
Aspecto de Gestão:				
Envolvimento dos colaboradores na tomada e comunicação de decisões				
As decisões são tomadas e comunicadas de maneira unilateral, pelo gestor principal, sem envolvimento de outros colaboradores.	As decisões são tomadas e comunicadas pela direção e alguns de seus diretores, usualmente os mais próximos.	As decisões são tomadas e comunicadas com o envolvimento dos diretores.	As decisões são tomadas e comunicadas com o envolvimento dos diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	Com o envolvimento de todos os colaboradores.

Quadro 18a: Níveis de práticas para o critério Liderança – Decisões da Direção

O item Decisões da Direção considera o processo utilizado pela liderança quando da tomada de decisão, avaliando o conhecimento e atendimento das necessidades das partes interessadas (assistidos, colaboradores, financiadores) e o envolvimento dos diversos níveis de colaboradores na tomada e comunicação de decisões.

Para o item Cultura de Excelência, o Quadro 18b apresenta detalhados os níveis de práticas para cada aspecto avaliado.

CRITÉRIO LIDERANÇA				
Item: Cultura de Excelência				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Incentivo à busca da excelência através da melhoria e inovação				
Não existe uma política por parte da direção de incentivo à excelência.	A direção procura por poucas vezes incentivar a busca da excelência através da melhoria e inovação dos trabalhos.	A direção incentiva com média frequência a busca da excelência através da melhoria e inovação dos trabalhos.	A direção muitas vezes incentiva a busca da excelência através da melhoria e inovação dos trabalhos.	A direção incentiva continuamente a busca da excelência através da melhoria e inovação dos trabalhos.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de disseminação da busca de excelência				
Nenhum.	Para alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para diretores e colaboradores envolvidos na coordenação dos trabalhos.	Para todos os colaboradores envolvidos.

Quadro 18b: Níveis de práticas para o critério Liderança – Cultura de Excelência

Assim, o item Cultura de Excelência avalia a contribuição da liderança para o desenvolvimento e manutenção da cultura de excelência na organização, considerando a frequência com que a direção incentiva à cultura de excelência e os níveis de colaboradores nos quais incide a disseminação desta cultura.

O último item do critério Liderança, denominado Avaliação dos Líderes, é apresentado em detalhes no Quadro 18c.

CRITÉRIO LIDERANÇA				
Item: Avaliação dos Líderes				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Avaliação do desempenho dos líderes				
Não existe uma política de avaliação do desempenho dos líderes.	O desempenho dos líderes é poucas vezes avaliado.	O desempenho dos líderes é com média frequência avaliado.	O desempenho dos líderes é muitas vezes avaliado.	O desempenho dos líderes é continuamente avaliado.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de envolvimento e disseminação da avaliação do desempenho dos líderes				
Nenhum.	Entre alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Entre os diretores.	Entre diretores e colaboradores envolvidos na coordenação dos trabalhos.	Entre todos os colaboradores envolvidos.

Quadro 18c: Níveis de práticas para o critério Liderança – Avaliação dos Líderes

Conforme se observa no quadro acima, o item Avaliação dos Líderes considera a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho dos líderes, bem como quais os níveis de colaboradores que são envolvidos nesta avaliação.

3.3.2 Critério Estratégias e Planos

O critério Estratégias e Planos tem por objetivo avaliar os aspectos de gestão relativos aos itens Formulação e Desdobramento, e Desempenho Global. O Quadro

19, subdividido de acordo com estes itens, apresenta o detalhamento das avaliações deste critério.

O item **Formulação e Desdobramento** é detalhado no Quadro 19a, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS				
Item: Formulação e Desdobramento				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Elaboração de planejamento estratégico, que considere aspectos internos e externos da organização e seja desmembrado em planos de ação				
A organização não possui planejamento estratégico, sendo as ações planejadas à medida que surgem as necessidades das tarefas (reativamente).	A organização por poucas vezes realiza planejamentos estratégicos, que consideram aspectos internos e externos, e são desmembrados em planos de ação.	A organização com média frequência realiza planejamentos estratégicos, que consideram aspectos internos e externos, e são desmembrados em planos de ação.	A organização muitas vezes realiza planejamentos estratégicos, que consideram aspectos internos e externos, e são desmembrados em planos de ação.	A organização tem a prática contínua de realizar planejamentos estratégicos, que consideram aspectos internos e externos, e são desmembrados em planos de ação.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de disseminação do planejamento estratégico				
Nenhum.	Entre a direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Entre os diretores.	Entre os diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	Entre todos os colaboradores.

Quadro 19a: Níveis de práticas para o critério Estratégias e Planos – Formulação e Desdobramento

Desta forma, conforme se observa no quadro acima, no item **Formulação e Desdobramento** avalia-se a frequência de formulação de planos estratégicos que considerem aspectos internos e externos da organização e que sejam desmembrados em planos de ação, e os níveis de colaboradores dentre os quais estes planos são disseminados.

O segundo item componente do critério **Estratégias e Planos**, denomina-se **Desempenho Global**. Os níveis de práticas para cada aspecto avaliado são descritos detalhadamente no Quadro 19b.

CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS				
Item: Desempenho global				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Avaliação de desempenho global para análise dos resultados alcançados em comparação às metas estabelecidas				
A organização não possui um sistema de avaliação de desempenho global para analisar os resultados alcançados frente às metas estabelecidas.	A organização por poucas vezes realizou avaliação de desempenho global, comparando o desempenho alcançado com as metas estabelecidas.	A organização com média frequência realiza a avaliação de desempenho global, comparando o desempenho alcançado com as metas estabelecidas.	A organização utiliza-se muitas vezes de avaliação de desempenho global, analisando os resultados alcançados em comparação com as metas estabelecidas.	A organização possui um sistema de contínua avaliação de desempenho da global, analisando os resultados alcançados em comparação às metas estabelecidas.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de disseminação da avaliação de desempenho global				
Nenhum.	Exclusivamente para a direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	Para todos os colaboradores.

Quadro 19b: Níveis de práticas para o critério Estratégias e Planos – Desempenho Global

Para o item Desempenho Global são considerados os aspectos da avaliação dos resultados alcançados pela organização, em comparação com as metas estabelecidas, e a divulgação desta avaliação nos diversos níveis de colaboradores.

3.3.3 Critério Públicos Beneficiados

O critério Públicos Beneficiados avalia os aspectos de gestão relativos aos itens Conhecimento dos Públicos Beneficiados e Relacionamento. O Quadro 20, subdividido para cada item componente, apresenta o detalhamento das avaliações referentes ao critério.

O item Conhecimento dos Públicos Beneficiados é detalhado no Quadro 20a, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PÚBLICOS BENEFICIADOS				
Item: Conhecimento dos Públicos Beneficiados				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Perspectiva de públicos beneficiados pela ação da organização				
A organização considera como público beneficiado somente os beneficiários dos seus serviços (assistidos).	A organização considera como públicos beneficiados os beneficiários dos seus serviços (assistidos) e a comunidade local.	A organização considera como públicos beneficiados os beneficiários dos seus serviços (assistidos), os financiadores da organização, e a comunidade local.	A organização considera como públicos beneficiados os beneficiários dos serviços (assistidos), os financiadores da organização, os voluntários que lhe prestam trabalho, e a sociedade como um todo.	A organização considera como públicos beneficiados os beneficiários dos serviços (assistidos), os financiadores da organização, os voluntários que lhe prestam trabalho, o governo que espera sua contribuição social e a sociedade como um todo.
Aspecto de Gestão:				
Conhecimento e atendimento das necessidades dos públicos beneficiados				
A direção não conhece e/ou atende as necessidades dos públicos beneficiados.	A direção conhece e atende poucas das necessidades dos públicos beneficiados.	A direção conhece e atende as principais necessidades dos públicos beneficiados.	A direção conhece e atende a maior parte das necessidades dos públicos beneficiados.	A direção conhece e atende plenamente as necessidades dos públicos beneficiados.

Quadro 20a: Níveis de práticas para o critério Públicos Beneficiados – Conhecimento dos Públicos Beneficiados

Neste item é avaliada a perspectiva da organização a respeito dos públicos que considera como beneficiados pelas suas ações, referindo-se especificamente aos públicos atendidos pelas organizações do Terceiro Setor, conforme item 2.4 deste estudo, e o nível de conhecimento e atendimento das necessidades destes públicos.

O item Relacionamento, referente ao mesmo critério, tem os níveis de práticas para cada aspecto de gestão avaliado detalhados no Quadro 20b.

CRITÉRIO PÚBLICOS BENEFICIADOS				
Item: Relacionamento				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Incentivo à apresentação de sugestões e reclamações por parte dos públicos beneficiados				
A organização não incentiva os públicos com beneficiados a apresentarem suas reclamações e/ou sugestões.	A organização poucas vezes incentiva os públicos beneficiados a apresentarem suas reclamações e/ou sugestões.	A organização com média frequência incentiva os públicos beneficiados a apresentarem suas reclamações e/ou sugestões.	A organização muitas vezes incentiva os públicos beneficiados a apresentarem suas reclamações e/ou sugestões.	A organização continuamente incentiva os públicos beneficiados a apresentarem suas reclamações e/ou sugestões.
Aspecto de Gestão:				
Atendimento das sugestões e reclamações dos públicos beneficiados				
A organização não atende as sugestões e reclamações apresentadas pelos públicos beneficiados.	A organização atende poucas das sugestões e/ou reclamações apresentadas pelos públicos beneficiados.	A organização atende parte das sugestões e/ou reclamações apresentadas pelos públicos beneficiados.	A organização atende a maior parte das sugestões e/ou reclamações apresentadas pelos públicos beneficiados.	A organização atende todas as sugestões e/ou reclamações apresentadas pelos públicos beneficiados.

Quadro 20b: Níveis de práticas para o critério Públicos Beneficiados – Relacionamento

No item Relacionamento, avalia-se o esforço por parte da organização em incentivar os públicos beneficiados a apresentarem sugestões e reclamações, e a proporção destas sugestões e reclamações que são atendidas. Os níveis de práticas para os aspectos de gestão deste critério são demonstrados no Quadro 20.

3.3.4 Critério Sociedade

O critério Sociedade é composto pelos aspectos de gestão relativos aos itens Contribuição Social e Valores Éticos. Na seqüência, o Quadro 21, subdividido para cada item, apresenta o detalhamento das avaliações referentes ao critério.

O item Contribuição Social é detalhado no Quadro 21a, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO SOCIEDADE				
Item: Contribuição Social				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Perspectiva de contribuição social oferecida pela organização				
A organização apenas contribui para amenizar os problemas sociais das pessoas a procuram.	A organização contribui para a solução do problema social das pessoas que a procuram.	A organização contribui para a solução do problema social a que atende.	A organização contribui para a melhoria da vida humana.	A organização contribui para a transformação da sociedade como um todo, e para a melhoria da vida humana.
Aspecto de Gestão:				
Cumprimento dos compromissos legais e contábeis				
A organização está em débito com seus compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre poucos dos seus compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre os seus principais compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre a maior parte de seus compromissos legais e contábeis.	A organização cumpre a totalidade de seus compromissos legais e contábeis.

Quadro 21a: Níveis de práticas para o critério Sociedade – Contribuição Social

Conforme detalhado, o item Contribuição Social avalia a perspectiva da organização quanto à contribuição social que oferece com sua ação, considerando

as características próprias das organizações do Terceiro Setor, comentadas anteriormente, e o grau de cumprimento dos compromissos legais e contábeis da organização, fundamentado no desafio da legitimidade do setor.

O item Valores Éticos é detalhado no Quadro 21b, no qual são apresentados os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO SOCIEDADE				
Item: Valores Éticos				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Definição dos valores éticos norteadores				
A organização não possui uma definição dos valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos poucos dos valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos os principais valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos a maior parte dos valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	A organização tem definidos todos os valores éticos norteadores dos seus trabalhos.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de disseminação dos valores éticos norteadores				
Nenhum.	Para a direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para os diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	Para todos os colaboradores.

Quadro 21b: Níveis de práticas para o critério Sociedade – Valores Éticos

O item Valores Éticos avalia o grau de definição dos valores éticos norteadores dos trabalhos da organização, e entre quais níveis de colaboradores ocorre a disseminação destes valores éticos.

3.3.5 Critério Pessoas

No critério Pessoas são avaliados os aspectos de gestão de cinco itens, que são: Estruturação do Trabalho, Seleção e Registro de Voluntários, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento, e Qualidade de Vida. O Quadro 22, subdividido

para cada item componente, apresenta em detalhes as avaliações referentes ao critério.

O item Estruturação do Trabalho é detalhado no Quadro 22a, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PESSOAS				
Item: Estruturação do Trabalho				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Definição e disseminação das responsabilidades das funções				
Não há uma definição de responsabilidades para as funções da organização.	As responsabilidades de poucas funções da organização são definidas e disseminadas.	As responsabilidades das principais funções da organização são definidas e disseminadas.	As responsabilidades da maior parte das funções da organização são definidas e disseminadas.	As responsabilidades de todas as funções da organização são definidas e disseminadas.
Aspecto de Gestão:				
Consideração das especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais) na distribuição dos trabalhos				
A distribuição dos trabalhos não considera as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais).	A distribuição dos trabalhos considera poucas vezes as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais).	A distribuição dos trabalhos considera com média freqüência as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais).	A distribuição dos trabalhos considera muitas vezes as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais).	A distribuição dos trabalhos considera, numa prática contínua, as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais).

Quadro 22a: Níveis de práticas para o critério Pessoas – Estruturação do Trabalho

O item Estruturação do Trabalho avalia o grau de definição e disseminação das responsabilidades relativas às funções da organização, e a freqüência com que são consideradas as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores na distribuição dos trabalhos, levando-se em conta neste aspecto o uso intensivo de trabalho voluntário nas organizações do Terceiro Setor, conforme fundamentação no item 2.1.

O item Seleção e Registro de Voluntários é detalhado no Quadro 22b, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PESSOAS				
Item: Seleção e Registro de Voluntários				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Consideração de requisitos de desempenho na seleção de colaboradores voluntários				
Os colaboradores voluntários são selecionados sem levar em consideração os requisitos de desempenho necessários.	Poucas vezes os colaboradores voluntários são selecionados considerando-se os requisitos de desempenho necessários para as funções.	Com média frequência os colaboradores voluntários são selecionados considerando-se os requisitos de desempenho necessários para as funções.	Muitas vezes os colaboradores voluntários são selecionados considerando-se os requisitos de desempenho necessários para as funções.	De maneira contínua, os colaboradores voluntários são selecionados considerando-se os requisitos de desempenho necessários para as funções.
Aspecto de Gestão:				
Registro de colaboradores voluntários				
Não é realizado o registro formal de colaboradores voluntários conforme os requisitos legais.	Poucos dos colaboradores voluntários são registrados formalmente na organização, respeitando-se os requisitos legais, através de Termo de Adesão.	Parte dos colaboradores voluntários é registrada formalmente na organização, respeitando-se os requisitos legais, através de Termo de Adesão.	A maior parte dos colaboradores voluntários é registrada formalmente na organização, respeitando-se os requisitos legais, através de Termo de Adesão.	Todos os colaboradores voluntários são registrados formalmente na organização, respeitando-se os requisitos legais, através de Termo de Adesão.

Quadro 22b: Níveis de práticas para o critério Pessoas – Seleção e Registro de Voluntários

O item Seleção e Registro de Voluntários avalia a frequência com que ocorre a seleção de colaboradores voluntários levando-se em conta os requisitos de desempenho necessários para as funções que serão desempenhadas, e a existência de registro formal destes colaboradores, respeitando-se os requisitos legais.

Neste aspecto específico, ressalta-se que, segundo Szazi (2000), o trabalho voluntário, caracterizado nos termos da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, deve ser formalizado através de um Termo de Adesão entre a entidade e o voluntário, onde sejam especificadas as tarefas e condições do trabalho voluntário.

O item Avaliação de Desempenho é detalhado no Quadro 22c, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PESSOAS				
Item: Avaliação de Desempenho				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Avaliação de desempenho dos colaboradores				
Não é realizada avaliação de desempenho de colaboradores.	A organização poucas vezes realiza avaliação de desempenho dos colaboradores.	A organização com média frequência realiza avaliação de desempenho dos colaboradores.	A organização muitas vezes realiza avaliação de desempenho dos colaboradores.	A organização realiza continuamente a avaliação de desempenho dos colaboradores.
Aspecto de Gestão:				
Proporção de colaboradores avaliados				
Nenhum.	Poucos dos colaboradores.	Somente os principais colaboradores.	A maior parte dos colaboradores.	Todos os colaboradores.

Quadro 22c: Níveis de práticas para o critério Pessoas – Avaliação de Desempenho

Este item, conforme quadro anterior, considera a frequência com que são avaliados os colaboradores, no que diz respeito ao desempenho nas atividades da organização, bem como a proporção de colaboradores que é avaliada.

O item Desenvolvimento é detalhado no Quadro 22d, que apresenta os níveis de prática para os aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PESSOAS				
Item: Desenvolvimento				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores				
A organização não tem a prática de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	A organização por poucas vezes incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	A organização com média frequência incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	A organização muitas vezes incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	A organização continuamente incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de disseminação do incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional				
Nenhum.	Para a direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para os diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	Para todos os colaboradores.

Quadro 22d: Níveis de práticas para o critério Pessoas – Desenvolvimento

Quanto ao item Desenvolvimento, são considerados a frequência de incentivo, por parte da organização, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos

colaboradores, e os níveis de colaboradores dentre os quais esse incentivo é disseminado.

O item Qualidade de vida é detalhado no Quadro 22e, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PESSOAS				
Item: Qualidade de Vida				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Preocupação com a qualidade de vida no trabalho				
A organização não apresenta preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, não sendo identificados cuidados e/ou orientações relacionadas à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho.	A organização poucas vezes demonstra preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, efetuando cuidados e orientações relacionados à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho.	A organização com média frequência demonstra preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, efetuando cuidados e orientações relacionados à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho.	A organização muitas vezes demonstra preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, efetuando cuidados e orientações relacionados à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho.	A organização continuamente demonstra preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, efetuando cuidados e orientações relacionados à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de disseminação da preocupação com a qualidade de vida no trabalho				
Nenhum.	Entre direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para os diretores e colaboradores envolvidos na coordenação dos trabalhos.	A todos os colaboradores.

Quadro 22e: Níveis de práticas para o critério Pessoas – Qualidade de Vida

O item Qualidade de Vida considera a frequência com que a organização demonstra preocupação com a qualidade de vida no trabalho, considerando-se cuidados e orientações relacionados à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho, e dentre quais níveis de colaboradores ocorre a disseminação desta preocupação.

3.3.6 Critério Processos

O critério Processos avalia os aspectos de gestão dos itens gestão de processos, gestão financeira e gestão de captação de recursos. O Quadro 23, subdividido para análise de cada item componente, apresenta as avaliações referentes ao critério.

O item Gestão de Processos é detalhado no Quadro 23a, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PROCESSOS				
Item: Gestão de Processos				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Planejamento dos processos para execução dos serviços				
Não há planejamento dos processos para execução dos serviços assistenciais.	Poucos dos processos para execução dos serviços assistenciais são previamente planejados, sendo conhecidas as inter-relações entre as diversas partes ou tarefas destes e os requisitos necessários para sua execução.	Os principais processos para execução dos serviços assistenciais são previamente planejados, sendo conhecidas as inter-relações entre as diversas partes ou tarefas destes e os requisitos necessários para sua execução.	A maior parte dos processos para execução dos serviços assistenciais é previamente planejada, sendo conhecidas as inter-relações entre as diversas partes ou tarefas destes e os requisitos necessários para sua execução.	Todos os processos para execução dos serviços assistenciais são previamente planejados, sendo conhecidas as inter-relações entre as diversas partes ou tarefas destes e os requisitos necessários para sua execução.
Aspecto de Gestão:				
Análises e avaliações dos processos				
Não são realizadas análises e avaliações dos processos para melhorias.	Poucas vezes são realizadas análises e avaliações para melhoria nos processos.	Com média frequência são realizadas análises e avaliações para melhoria nos processos.	Muitas vezes são realizadas análises e avaliações para melhoria nos processos.	Continuamente são realizadas análises e avaliações para melhoria nos processos.

Quadro 23a: Níveis de práticas para o critério processos – Gestão de Processos

O item Gestão de Processos avalia a existência de planejamento dos processos da organização, que considere as inter-relações existentes, seus requisitos e resultados esperados, e a frequência com que estes processos são analisados e avaliados em busca de melhoria.

O item Gestão Financeira é detalhado no Quadro 23b, que apresenta os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PROCESSOS				
Item: Gestão Financeira				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Conhecimento dos custos de operação				
A organização não tem conhecimento dos custos para operação das atividades assistenciais que executa.	A organização tem pouco conhecimento dos custos para operação das atividades assistenciais que executa.	A organização tem conhecimento dos principais custos para operação das atividades assistenciais que executa.	A organização tem conhecimento da maior parte dos custos para operação das atividades assistenciais que executa.	A organização tem pleno conhecimento dos custos para operação das atividades assistenciais que executa.
Aspecto de Gestão:				
Formalização de controles financeiros				
Não existem controles financeiros formalizados.	Poucos dos controles financeiros são formalizados.	Os principais controles financeiros são formalizados.	A maior parte dos controles financeiros é formalizada.	Todos os controles financeiros são formalizados.

Quadro 23b: Níveis de práticas para o critério processos – Gestão Financeira

O item Gestão Financeira avalia o nível de conhecimento que tem a organização a respeito de seus custos de operação e a proporção de controles financeiros formalizados.

O item Captação de Recursos é detalhado no Quadro 23c, que demonstra os níveis de prática referentes aos aspectos de gestão avaliados.

CRITÉRIO PROCESSOS				
Item: Gestão de Captação de Recursos				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Conhecimento a respeito dos financiadores e fornecedores de recursos				
A organização não tem conhecimento a respeito de seus financiadores e/ou fornecedores de recursos.	A organização tem conhecimento a respeito de poucos de seus financiadores e/ou fornecedores de recursos.	A organização tem conhecimento de seus principais financiadores e/ou fornecedores de recursos.	A organização tem conhecimento da maior parte dos seus financiadores e/ou fornecedores de recursos.	A organização tem conhecimento de todos os seus financiadores e/ou fornecedores de recursos.
Aspecto de Gestão:				
Troca de informações entre organização e fornecedores de recursos				
Não há canal de comunicação disponível que possibilite a fidelização dos fornecedores de recursos.	Poucas vezes envia informações sobre suas atividades e recebe informações sobre as expectativas destes, de maneira a fidelizar fornecedores de todos os tipos de recursos.	Com média frequência envia informações sobre suas atividades e recebe informações sobre as expectativas destes, de maneira a fidelizar fornecedores de todos os tipos de recursos.	Muitas vezes envia informações sobre suas atividades e recebe informações sobre as expectativas destes, de maneira a fidelizar fornecedores de todos os tipos de recursos.	Continuamente envia informações sobre suas atividades e recebe informações sobre as expectativas destes, de maneira a fidelizar fornecedores de todos os tipos de recursos.

Quadro 23c: Níveis de práticas para o critério processos – Gestão de Captação de Recursos

O item Gestão de Captação de recursos avalia o conhecimento que tem a organização a respeito dos seus fornecedores de recursos e o uso que faz de canal de comunicação para troca de informações com estes, de maneira a fidelizar os fornecedores. Segundo Cruz e Estraviz (2000) a transparência e a constante troca de informações representam a principal tarefa da área de captação de recursos para a fidelização de fornecedores neste tipo de organização.

3.3.7 Critério Informações

No critério informações são avaliados aspectos de gestão para o item único denominado Gestão das Informações, e os níveis de práticas para seus aspectos de gestão são demonstrados no Quadro 24.

CRITÉRIO INFORMAÇÕES				
Item: Gestão das informações				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Disponibilização de informações na organização				
Não há um sistema de informações que as disponibilize de maneira integral, ágil e atualizada.	Poucas das informações são disponibilizadas de maneira integral, ágil e atualizada.	As principais informações são disponibilizadas de maneira integral, ágil e atualizada.	A maior parte das informações é disponibilizada de maneira integral, ágil e atualizada.	Todas as informações são disponibilizadas de maneira integral, ágil e atualizada.
Aspecto de Gestão:				
Níveis para disponibilização das informações				
Nenhum.	Para a direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para os diretores e colaboradores envolvidos na coordenação dos trabalhos.	Para todos os colaboradores.

Quadro 24: Níveis de práticas para o critério informações

O item Gestão das Informações, conforme quadro detalhado, considera a proporção de informações que é disponibilizada de maneira integral, ágil e atualizada, bem como para que níveis da organização esta disponibilização ocorre.

3.3.8 Critério Resultados

O critério Resultados avalia aspectos de gestão para o item único denominado de Acompanhamento de Resultados, cujos níveis de prática referentes são detalhados no Quadro 25.

CRITÉRIO RESULTADOS				
Item: Acompanhamento dos Resultados				
Níveis de práticas e respectivas pontuações				
0	25	50	75	100
Aspecto de Gestão:				
Uso de índices e/ou indicadores para acompanhamento dos resultados				
A organização não possui índices e/ou indicadores próprios utilizados para acompanhar a evolução dos resultados alcançados.	A organização possui índices e/ou indicadores próprios utilizados para acompanhar a evolução dos resultados alcançados em poucos processos.	A organização possui índices e/ou indicadores próprios utilizados para acompanhar a evolução dos resultados alcançados nos principais processos.	A organização possui índices e/ou indicadores próprios utilizados para acompanhar a evolução dos resultados alcançados na maior parte dos processos.	A organização possui índices e/ou indicadores próprios utilizados para acompanhar a evolução dos resultados alcançados em todos os processos.
Aspecto de Gestão:				
Níveis de divulgação e análise dos índices e/ou indicadores				
Nenhum.	Para a direção e alguns diretores, usualmente os mais próximos.	Para os diretores.	Para os diretores e colaboradores envolvidos na coordenação dos trabalhos.	Para todos na organização.

Quadro 25: Níveis de práticas para o critério resultados

Desta forma, o item Acompanhamento de Resultados considera o uso de índices e/ou indicadores por parte da organização para acompanhamento da evolução dos resultados alcançados, identificando a proporção de processos em que esta prática é executada e os níveis dentre os quais são divulgados e analisados.

3.4 MAQUATS – Processo de aplicação

Para descrição da aplicação do MAQUATS, considera-se inicialmente as etapas componentes e o fluxograma do processo de aplicação, para posterior detalhamento das atividades e da forma de análise dos resultados encontrados.

O processo de aplicação do MAQUATS será disparado a partir do momento em que um indivíduo ou uma organização decida avaliar a qualidade de uma determinada organização assistencial do Terceiro Setor.

Feita a escolha da organização a ser avaliada, segundo os critérios próprios de quem deseja realizar a avaliação, como, por exemplo, a afinidade com uma causa social específica, o desejo de contribuir com organizações de determinadas cidades, ou outros tantos resultantes da subjetividade do interessado, poderá ser iniciada a avaliação da qualidade com o uso do MAQUATS.

Destaca-se que, para que os objetivos propostos pelo modelo sejam alcançados, é necessário que a pessoa encarregada de executar o processo, denominada de **aplicador**, tenha conhecimentos básicos de conceitos de Administração e Qualidade, de maneira que possa ter entendimento dos critérios avaliados e direcionar o seu uso.

No que se refere aos recursos materiais necessários para a aplicação do MAQUATS, deve-se ter em mãos o formulário para Cadastro da Organização (Apêndice A, p. 153) e o Roteiro para Entrevistas, Observações e Pontuação (Apêndice B, p. 156), bem como uma prancheta para suporte, lápis ou caneta, e caneta marca texto. Para facilitar a análise no final do processo e evitar o esquecimento de informações importantes, sugere-se o uso de um gravador de áudio durante as entrevistas.

A aplicação do MAQUATS é realizada em cinco etapas, distribuídas em três fases. A primeira fase, denominada de Cadastramento, é composta das etapas de Cadastro e de Consulta Cadastral; a segunda fase, denominada de Entrevistas, é composta pelas etapas de Entrevista e Observação e de Entrevista em Grupo; e a fase final, que consiste na etapa de Análise e Interpretação dos Resultados. Estas atividades são visualizadas no Fluxograma do Processo de Aplicação, na Figura 6.

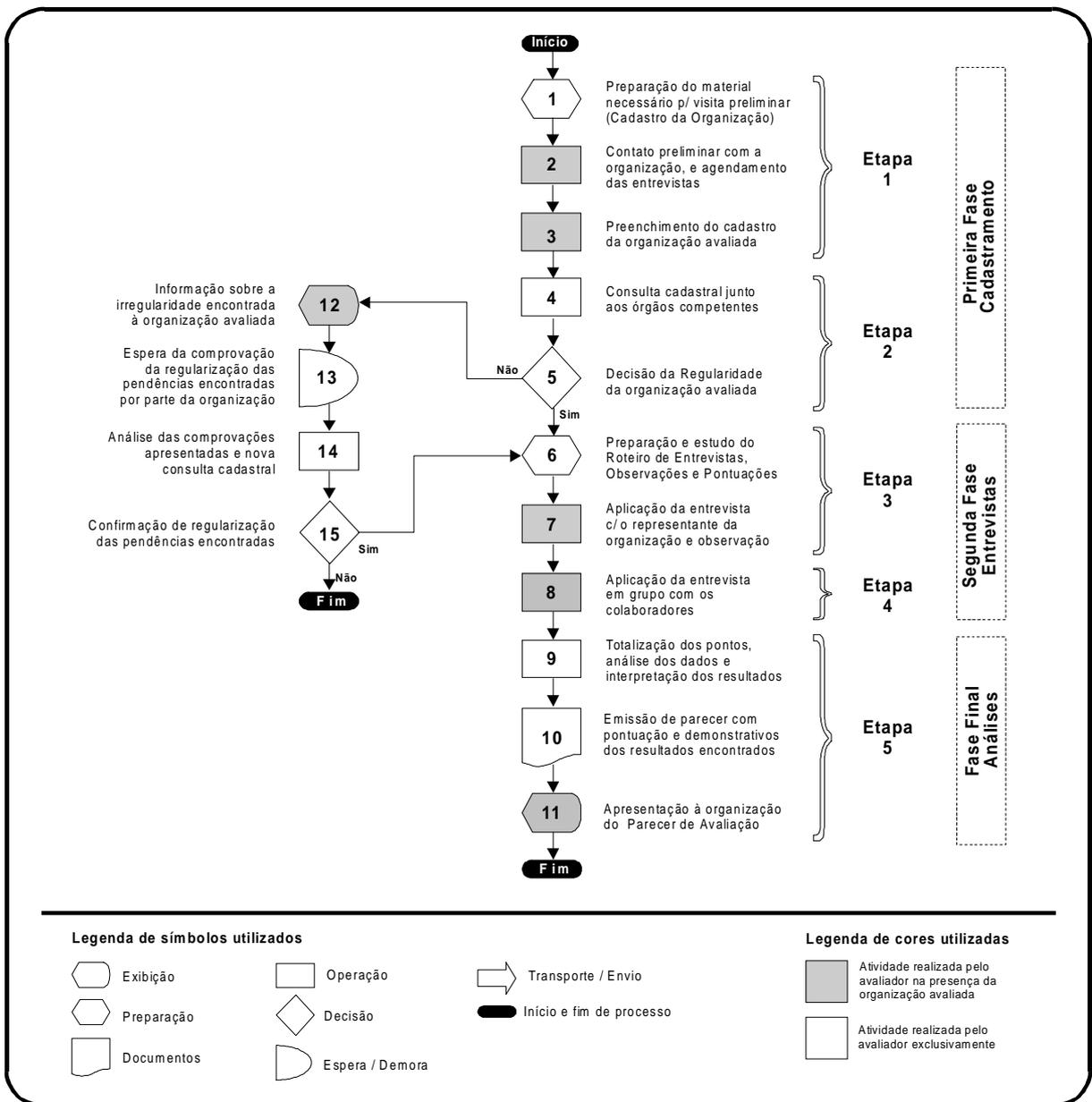


Figura 6: Fluxograma do processo de aplicação do MAQUATS

É importante destacar, no que se refere ao processo de aplicação, a diferença entre o modelo proposto e o PNQ, utilizado como embasamento. Uma comparação visual entre o fluxograma do processo de aplicação do MAQUATS e o fluxograma do processo de premiação do PNQ, apresentada na figura 7, é suficiente para que se observe a simplificação ocorrida no processo do modelo proposto em relação ao PNQ.

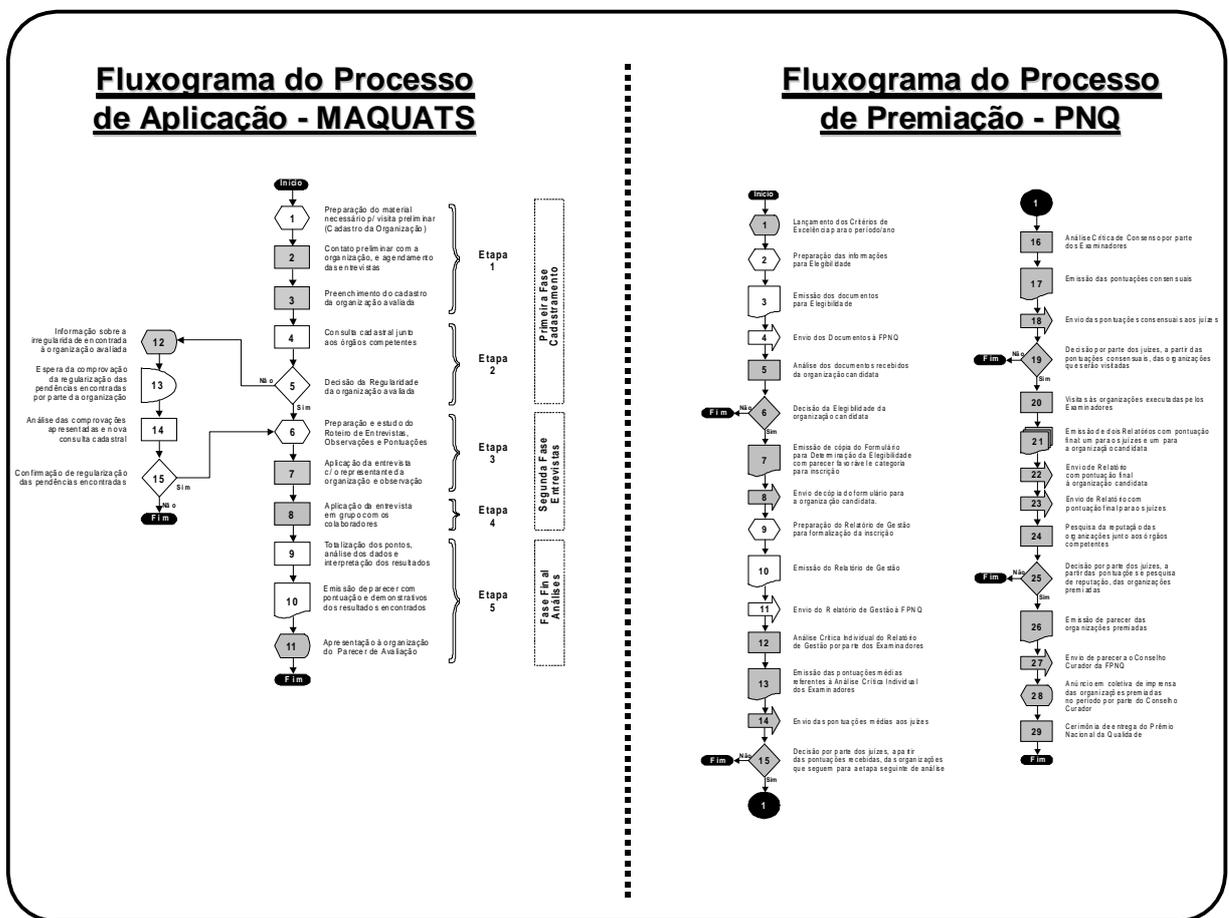


Figura 7: Comparativo de fluxograma de processo – MAQUATS e PNQ

Todas as etapas e atividades do MAQUATS, apresentadas no Fluxograma do Processo de Aplicação, são descritas em detalhes nos itens seguintes, consideradas as respectivas fases.

3.4.1 Primeira Fase: Cadastramento

Nesta fase inicial, a primeira etapa, denominada de **Cadastro**, consiste numa visita preliminar à organização a ser avaliada, quando deverão ser esclarecidos os motivos que justificam a avaliação da qualidade e os procedimentos a serem tomados, bem como efetuar o agendamento das entrevistas e definir a pessoa da organização que será responsável pelo fornecimento das informações, denominado de respondente.

Ressalta-se que a escolha do dia para aplicação das entrevistas deve ser feita considerando uma oportunidade em que os trabalhos da organização estejam acontecendo, de forma a possibilitar o maior número possível de colaboradores presentes na organização.

A definição da pessoa responsável para fornecer as informações, feita pela organização avaliada, deve considerar o conhecimento que esta tenha das rotinas da organização, sendo o suficiente para descrever as práticas de gestão.

Nesta etapa inicial, deverá ser preenchido pelo aplicador do MAQUATS o Cadastro da Organização, que contém informações sobre dados cadastrais e perfil da organização, que poderão ser considerados na análise dos resultados finais, e que subsidiarão a pesquisa realizada na etapa seguinte.

Durante ou após o preenchimento do cadastro, o aplicador poderá observar na organização a existência e a regularidade dos registros municipais obrigatórios, como o alvará de licença e vistoria sanitária, e outros registros e títulos públicos que a organização possua afixados publicamente.

Na seqüência, o aplicador realiza a etapa da **Consulta Cadastral**, na qual são confirmados os dados relativos aos registros oficiais e à situação cadastral da organização perante os órgãos públicos competentes. Deve-se consultar:

- a) a situação do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, confirmando a existência legal da organização, sua data de fundação, natureza jurídica e situação cadastral, disponível através de consulta ao *site* da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br) (ver Anexo F, p. 196);
- b) a existência de registro da organização na Lista de Devedores da Dívida Ativa do INSS, disponível através de consulta ao *site* deste (www.inss.gov.br), com uso do número do CNPJ, ou cadastro da entidade como isenta da contribuição previdenciária (ver Anexo F, p. 196);
- c) a existência de Certidão Negativa de Débito (CND) da Previdência Social, caso tenham sido anteriormente solicitadas pela organização, disponível através de consulta no *site* da Previdência Social (www.dataprev.gov.br), no *link* denominado Consulta à CND (ver Anexo F, p. 197);
- d) existência de título de Utilidade Pública Federal, caso a organização o possua, através de consulta ao site do Ministério da Justiça, no endereço www.mj.gov.br/sistemas/SJ/consulta.asp (ver Anexo F, p. 197);
- e) existência de registro no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, caso a organização o possua, através de *download* e arquivo com a relação de todas as organizações registradas disponível no site www.assistenciasocial.gov.br, no link denominado CNAS, escolhendo-se a opção de Entidades Registradas no CNAS (ver Anexo F, p. 198).
- f) quando possível, confirmar a existência de títulos municipais de utilidade pública ou cadastros de Assistência Social neste nível estatal, por telefone ou

pessoalmente; esta confirmação somente será necessária caso a organização não possua o registro no CNAS, para o qual é exigido o cadastro municipal.

Diante de irregularidades que se apresentem nos cadastros da organização junto aos órgãos públicos citados, o processo de avaliação deverá ser interrompido, sendo feita a devida comunicação à organização avaliada a respeito das irregularidades encontradas, que podem variar desde pendências burocráticas até dívidas fiscais.

Será oferecido um prazo, dentro das exigências referentes às pendências encontradas, para que a organização regularize sua situação e apresente as devidas comprovações, que, uma vez analisadas e confirmadas mediante nova consulta cadastral, permitirão a continuidade do processo de avaliação.

Em caso da não regularização das pendências referidas, o processo deverá ser interrompido definitivamente, podendo ser reiniciado por completo, a critério do interessado (aplicador) em momentos futuros.

Assim, uma vez confirmados os dados da organização e a regularidade de sua situação cadastral, opta-se pela continuidade do processo de avaliação, e parte-se para a Fase de Entrevistas, previamente agendada junto à organização avaliada.

3.4.2 Segunda fase: Entrevistas

Esta fase inicia-se com a etapa de **Entrevista e Observação**, para a qual o aplicador deverá visitar a organização em estudo e realizar uma entrevista com o responsável indicado, a fim de coletar as informações necessárias para avaliar os critérios do MAQUATS. A entrevista utilizada é do tipo estruturada, que segundo

Richardson *et al.* (1999) é realizada mediante uso de um roteiro para conversação, com perguntas e respostas pré-formuladas, padronizando assim sua execução.

O roteiro a ser utilizado na entrevista, denominado Roteiro para Entrevistas, Observações e Pontuação (Apêndice B, p. 156), apresenta as perguntas que deverão ser formuladas e devidamente esclarecidas para o respondente, bem como a descrição dos níveis de práticas possíveis para cada aspecto avaliado no MAQUATS, de forma que possibilite o enquadramento das práticas de gestão relatadas pelo respondente, dentre os cinco níveis de práticas padronizados do modelo.

A aplicação deste roteiro requer algumas considerações, além dos cuidados essenciais a serem tomados na execução de uma entrevista. As perguntas deverão ser expostas ao respondente de maneira clara e objetiva, centradas no aspecto de gestão que esteja sendo avaliado.

Exposta a pergunta, o respondente irá prestar o relato da prática da organização com relação ao aspecto de gestão questionado, e, a partir deste relato, o aplicador deverá escolher, dentre os níveis de práticas padronizados no MAQUATS, aquele que mais se aproxime da prática relatada pelo respondente.

Deve-se ter o cuidado de não apresentar para o respondente qualquer opção de resposta, como, por exemplo, sugerir níveis de práticas para que este escolha a que julgue enquadrar-se com a prática da organização. Caso o respondente tenha dificuldades para expressar um determinado aspecto, o aplicador poderá esclarecer o que é avaliado no aspecto, e guiar a resposta, de maneira sutil, para as características dos níveis de práticas (frequência, proporção, etc), sem, no entanto, induzir o respondente a um ou outro nível.

Esta condução deve ser semelhante ao processo da maiêutica socrática, no sentido de que, pela sucessão de perguntas, faz-se com que o próprio respondente encontre e estruture sua resposta.

Estabelecido o enquadramento das práticas relatadas pelo respondente da organização, deve-se assinalar no roteiro de entrevista o nível respectivo para o aspecto avaliado, sugerindo-se para tal o uso de canetas marca-texto.

Durante ou após a aplicação da entrevista, o aplicador deverá utilizar-se da observação do local, buscando confirmar as respostas fornecidas pelo respondente. A observação será do tipo não participante, que segundo Richardson *et al.* (1999), consiste em ver e registrar o máximo de ocorrências relativas aos objetivos da pesquisa, sem interferir no que se observa.

Também se caracteriza como observação sistemática, posto que, de acordo com o autor, tem já estabelecidos os fatos que deverão ser observados, estruturados num roteiro, que será, neste caso, relativo às práticas relatadas pelo respondente durante a entrevista, para as quais busca-se confirmação.

Na observação busca-se, então, encontrar mecanismos de confirmação das práticas relatadas, que podem ser oriundos de acontecimentos observados no local ou da apresentação por parte do respondente de documentos comprobatórios das práticas em questão, que podem incluir, entre outros:

- a) planos formalizados;
- b) mecanismos formais de comunicação;
- c) mecanismos formais de avaliação;
- d) registros em atas de reuniões;
- e) formulários;
- f) relatórios;

g) recursos visuais (cartazes, faixas, *folders*, quadros, entre outros).

Todos os mecanismos de confirmação encontrados devem ser anotados em espaço próprio no Roteiro para Entrevistas, Observações e Pontuação, visando posterior conferência e análise.

Terminado o processo da Entrevista e Observação, pode-se seguir para a etapa da **Entrevista em Grupo**, que tem por objetivo confirmar junto a alguns colaboradores da organização as informações recebidas na etapa anterior, de maneira a detectar a veracidade dos resultados encontrados.

A Entrevista em Grupo é operacionalizada através de uma conversa dirigida com várias pessoas ao mesmo tempo, que tem, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), uma estrutura bastante flexível, com os tópicos que serão tratados previamente organizados, onde o grupo representativo da população pesquisada tem oportunidade de manifestar-se a respeito de determinado assunto.

Curran e Downing (1989, *apud* EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999) ressaltam que este tipo de entrevista é bastante útil como meio para validar respostas anteriormente fornecidas, e citam o exemplo de uma entrevista em grupo realizada para validar as respostas de proprietários e gerentes a um questionário aplicado anteriormente em diversas empresas.

Numa perspectiva semelhante, Cruz Neto (2000, p. 58) comenta que este tipo de entrevista, por ele denominado de Discussão de Grupo, “visa complementar as entrevistas individuais e a observação participante”.

No MAQUATS a entrevista em grupo tem justamente este papel, o de confirmar as respostas fornecidas pelo responsável da organização. Para tal, deve-se seguir uma estrutura de tópicos, que tem a mesma seqüência de assuntos estabelecida para a entrevista individual, feita anteriormente.

Destaca-se que neste tipo de entrevista, são necessários cuidados especiais para a sua realização. Walker (1985, *apud* EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999) destaca que o entrevistador tem um papel de moderador, devendo buscar a troca abrangente de informações entre todos os participantes, e não simplesmente realizar entrevistas simultâneas.

Também Cruz Neto (2000) ressalta a importância da postura do moderador, ou como ele denomina, animador, neste tipo de entrevista, que deve ser pautada na capacidade de interação com o grupo e de coordenação das discussões.

Outro cuidado importante, comentado por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), é o da escolha do local para realização da entrevista, que deve ocorrer em ambientes nos quais os participantes sintam-se descontraídos e com privacidade para responderem às questões.

Assim, na entrevista em grupo do MAQUATS, é vedada a participação do responsável indicado para responder à entrevista inicial, o que visa permitir maior liberdade de expressão ao grupo entrevistado. Além disto, deve ser escolhido um local adequado para a execução da entrevista, que ofereça a privacidade e acomodações necessárias.

Um número aconselhável de participantes para a entrevista em grupo, de acordo com Cruz Neto (2000) é de 6 (seis) a 12 (doze) pessoas, cuja seleção ocorre a partir de grupos que possuam opiniões e idéias relacionadas à discussão que será proposta na entrevista.

Para escolha dos participantes da entrevista em grupo do MAQUATS utiliza-se o método da amostragem intencional, que para Richardson *et al.* (1999), consiste na definição de amostra, de maneira intencional, a partir de elementos que possuam

certas características estabelecidas, representando todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

Desta forma, serão escolhidos os participantes, considerando-se o limite sugerido de 12 pessoas, representantes de todas as áreas de trabalho da organização avaliada, como por exemplo, limpeza e manutenção, administração ou secretaria, cozinha, enfermagem, educadores, assistentes sociais, entre outros diversos grupos que possam compor a organização em questão.

Esta escolha deverá, por certo, contemplar de maneira proporcional os grupos representados, ou seja, para grupos ou áreas maiores, deverá ser selecionada uma quantidade maior, proporcionalmente, de participantes para a entrevista.

Para organizações que possuam número inferior de colaboradores, não serão necessários 12 participantes, podendo-se diminuir este número de maneira proporcional, o que não impede que, havendo disponibilidade de colaboradores, utilize-se o número máximo sugerido inicialmente. Ressalta-se neste aspecto, que quanto mais colaboradores puderem participar da entrevista, respeitado o limite sugerido, maior utilidade terá o procedimento para confirmar as informações anteriormente fornecidas.

A escolha dos colaboradores de cada área que participarão da entrevista pode ser feita a partir do julgamento do próprio aplicador, escolhendo pessoas que tenham as melhores condições para expressar suas opiniões, utilizando-se de critérios como a capacidade intelectual e de comunicação, o conhecimento da organização relativo ao tempo de trabalho, ou outros que julgar coerentes.

Também pode ser realizado um sorteio por área para indicar os participantes, o que é mais indicado nos casos em que o aplicador tem pouco conhecimento dos colaboradores da organização avaliada.

A escolha da amostra de maneira intencional e não-probabilística justifica-se pois, segundo Chein (1987), nem sempre existe a necessidade de realização de amostragem probabilística, que por vezes pode ser inadequada. Isto ocorre quando o objetivo da pesquisa não é generalizar a opinião da amostra para a população pesquisada, mas sim obter idéias e opiniões críticas a respeito de determinado assunto, o que justamente ocorre no MAQUATS.

Desta forma, por tratar-se de um instrumento de coleta qualitativo, a entrevista em grupo do MAQUATS não necessita de cálculos estatísticos para determinação do tamanho da amostra, o que tornaria especialmente complexa a sua aplicação, necessitando apenas que se considere a proporcionalidade das diferentes áreas de trabalho da organização.

Tomados estes cuidados inicia-se a entrevista com o esclarecimento a todos os presentes a respeito dos objetivos e procedimentos a ela relacionados. A partir daí, para que se possa confirmar as práticas relatadas pelo respondente, na etapa anterior, devem ser repetidas as questões aos participantes da entrevista em grupo, permitindo-lhes a manifestação ordenada para as respostas. É necessário o cuidado, também nesta entrevista, de guiar os debates e respostas dos participantes, sem as induzir.

Diante das respostas dos presentes, o aplicador do MAQUATS poderá identificar a proximidade destas em relação aos relatos da etapa anterior, confirmando ou não os níveis de práticas até então assinalados, e anotando em espaço próprio no Roteiro para Entrevistas, Observações e Pontuação o que se detectou e as observações que se façam necessárias para posterior análise dos dados.

3.4.3 Fase Final: Análises

Finalizadas as entrevistas, na Fase Final conclui-se o processo com a etapa de **Análise e Interpretação dos Resultados**, na qual os dados serão organizados e totalizados, possibilitando a identificação do nível de qualidade da organização avaliada e a interpretação dos resultados.

Inicialmente, devem ser totalizados os pontos de cada item componente dos critérios do MAQUATS. Uma vez que cada item é avaliado em dois aspectos de gestão, será considerada como pontuação do item, o valor da média resultante dos pontos relativos a cada aspecto de gestão avaliado, conforme demonstração abaixo:

$$\text{Pontuação do item} = \frac{(\text{pontuação do aspecto 1}) + (\text{pontuação do aspecto 2})}{2}$$

Nos aspectos de gestão em que ocorram divergências quanto à confirmação das práticas relatadas, seja por conta das observações ou da entrevista em grupo, cabe ao aplicador refletir a respeito de todas as informações coletadas, analisando a necessidade de diminuir a pontuação relativa ao aspecto ou aspectos em que se apresente dúvida, re-posicionando-o num nível que julgue adequado, ou ainda, zerando a pontuação, desconsiderando, assim, o aspecto duvidoso que não pôde ser confirmado. Estas decisões deverão ser tomadas considerando-se o grau de contradição encontrado na avaliação.

Identificados e anotados os pontos relativos a cada item avaliado, o procedimento para a identificação dos pontos relativos aos critérios do MAQUATS segue a mesma lógica, devendo ser calculada a média de pontuação a partir da soma dos pontos de todos os itens que o compõem.

Apurados os pontos de cada critério, deverá ser identificado o total de pontos da organização, através da somatória dos pontos dos oito critérios. A partir do total de pontos da organização, efetua-se a classificação da organização quanto ao nível de qualidade que suas práticas de gestão refletem, considerando-se cinco faixas de pontuação, apresentadas no Quadro 26.

	Faixas de Pontos	Nível de Qualidade
Reprovada	0 a 130	Qualidade Insuficiente
	131 a 260	Qualidade Muito Baixa
	261 a 390	Qualidade Baixa
Aprovada	391 a 520	Qualidade Adequada
	521 a 650	Qualidade Média Alta
	651 a 800	Qualidade Alta

Quadro 26: Níveis de Qualidade do MAQUATS

Assim, conforme exposto no quadro acima, será classificada como Aprovada pelo MAQUATS, a organização que alcance o nível de qualidade adequada ou superior.

Eventualmente o total de pontos da organização poderá localizar-se próximo das linhas limítrofes entre as faixas de pontuação, e, neste caso, cabe um julgamento subjetivo do aplicador para o enquadramento numa determinada faixa, considerando-se para tal a homogeneidade das pontuações, escolhendo-se a faixa de acordo com a pontuação mais uniforme ou que mais apareça dentre os oito critérios avaliados.

Para a visualização dos resultados alcançados sugere-se o uso de gráficos ou tabelas, representando o total de pontos alcançados e as pontuações detalhadas dos critérios para comparações. Para tal, indica-se o *software* de planilhas eletrônicas denominado Microsoft Excel, adequado para este fim e de fácil utilização.

Realizada esta Análise, é possível a Interpretação dos Resultados, identificando os pontos fortes e fracos a partir dos pontos relativos aos itens e critérios avaliados, destacando-se assim, oportunidades de melhoria, bem como ações emergenciais que se façam necessárias.

Analisados os dados e interpretados os resultados, emite-se um parecer formal para a organização avaliada, quer seja favorável ou desfavorável no que se refere à sua classificação, apresentando à esta os resultados encontrados, encerrando-se, assim, o processo de avaliação da qualidade através do MAQUATS.

3.5 Considerações sobre o capítulo

Este capítulo apresentou o MAQUATS – Modelo de Avaliação da Qualidade para o Terceiro Setor, destinado a pequenas organizações, atuantes em nível municipal e voltadas para a assistência social.

Assim, foram especificados todos os critérios avaliados no modelo proposto, bem como as etapas necessárias para a sua aplicação, considerando-se desde a coleta de dados até a análise e interpretação dos resultados.

Desta forma, uma vez detalhado o MAQUATS, o Capítulo 4, na seqüência, apresenta a aplicação realizada para demonstrar a sua validade enquanto modelo de avaliação da qualidade destinado ao Terceiro Setor.

4 APLICAÇÃO DO MODELO

Neste capítulo, demonstra-se a aplicação realizada do MAQUATS, que buscou analisar a sua validação enquanto modelo de avaliação da qualidade, apresentando a organização na qual executou-se o procedimento, os resultados encontrados e a análise dos mesmos, bem como a análise dos resultados práticos oriundos da aplicação do modelo em si.

4.1 A Creche Ramiro de Siqueira

Para a aplicação do MAQUATS foi escolhida a Creche Ramiro de Siqueira, unidade de atendimento a crianças mantida pela Sociedade Espírita Paz, Amor e Luz – SEPAL. Esta sociedade possui também outra unidade assistencial, denominada Núcleo Assistencial Francisco de Assis, que presta atendimento à comunidade carente do bairro Interlagos, no município de Cascavel, atendendo crianças e jovens entre 3 e 17 anos, com serviços como educação moral-cristã, atendimento médico e odontológico e assistência a gestantes.

A escolha desta creche para aplicação do MAQUATS deu-se por motivo principal de afinidade com a área do atendimento infantil, por parte da pesquisadora, e também por razão de proximidade geográfica e facilidade para acesso às informações, uma vez que em contatos anteriores a responsável da organização

demonstrou grande interesse em conhecer o modelo de avaliação da qualidade e poder utiliza-lo com fins de auto-avaliação.

A Creche Ramiro de Siqueira foi fundada no ano de 1983, e tem sua sede no mesmo endereço da Sociedade mantenedora, na Rua Salgado Filho, 2509, no centro da cidade de Cascavel, Estado do Paraná. A diretora da creche, que ocupa também o cargo de Presidência da SEPAL, é a Sra. Ana Maria Ortolan Bosquioli, que prestou as informações necessárias.

O trabalho da creche consiste no atendimento gratuito a crianças carentes, oriundas de famílias com renda familiar inferior a três salários mínimos, oferecendo vagas para crianças de 0 (zero) a 6 (seis) anos, sendo 15 (quinze) no Berçário, 30 (trinta) no Maternal, 40 (quarenta) no Jardim e 40 (quarenta) no Pré, totalizando 125 crianças atendidas anualmente.

Estas vagas estão plenamente ocupadas, e as crianças permanecem na instituição durante todo o dia, recebendo alimentação, cuidados de higiene pessoal, atendimento médico, odontológico e fonoaudiólogo, além das atividades educacionais e recreativas, coordenadas por uma pedagoga e ministradas pelas professoras.

Possui um total de 28 (vinte e oito) colaboradores, sendo 3 (três) voluntários fixos, dentre os quais estão a diretora, a vice-diretora e a coordenadora pedagógica, e dez voluntários eventuais, que se revezam em atendimentos de caráter religioso de aproximadamente trinta minutos diários. Além dos voluntários, possui 1 (uma) estagiária e 14 (quatorze) funcionários registrados, que realizam as atividades da secretaria, limpeza e cozinha, incluindo-se neste grupo 8 (oito) professoras.

A Creche é reconhecida em nível municipal, recebendo verbas municipais e federais, mediante cadastros de Utilidade Pública nos níveis Municipal, Estadual e Federal, além de registros outros que lhe facilitam acesso a recursos financeiros.

Para um maior detalhamento das características da organização em destaque, sugere-se verificação do Apêndice C (p. 176), que apresenta o detalhamento de seu cadastro.

A Creche Ramiro de Siqueira enquadra-se na delimitação definida para este modelo, uma vez é uma entidade sem fins de lucro, participante do denominado Terceiro Setor, atuante em nível municipal e na assistência social, especificamente ao público infantil, e caracteriza-se como uma pequena organização, posto que tem menos de cinquenta colaboradores em sua força de trabalho.

4.2 Aplicação e resultados

Escolhida a organização, foram seguidos integralmente os passos propostos no MAQUATS, destacando-se na seqüência alguns aspectos relativos às etapas do modelo.

A aplicação deu-se nos dias 11 de novembro, quando foi feito o Cadastro da organização, e no dia 12 de novembro, quando foram realizadas as entrevistas, no corrente ano.

Realizada a visita inicial e o cadastro da organização, foram plenamente confirmados os dados cadastrais e o perfil da organização, feitos através da visualização do local, da apresentação, por parte da responsável, do Projeto Político

e Pedagógico da Creche, além de *portfólio* com a descrição completa das características, objetivos, atividades, despesas e recursos utilizados pela organização, de consultas realizadas em *sites* de órgãos federais para confirmação dos títulos públicos apresentados (ver Anexo G, p. 199), e de contato telefônico junto ao departamento jurídico do município para confirmação do título de Utilidade Pública Municipal.

Não sendo encontrada nenhuma irregularidade, prosseguiu-se a avaliação com a execução das entrevistas, nas quais utilizou-se o roteiro do MAQUATS e um gravador de áudio para registro das informações de maneira integral.

A entrevista individual, para a qual foi indicada como respondente a diretora da creche e da sociedade, Sra. Ana Maria, foi realizada com sucesso, podendo identificar-se com relativa nitidez os níveis de práticas comuns à organização avaliada, procedendo-se as devidas anotações. O tempo utilizado para esta entrevista foi de aproximadamente cinquenta minutos.

Em seguida, executou-se a entrevista em grupo. Para esta etapa, seguindo-se o procedimento de selecionar entre 6 e 12 colaboradores para participação, definiu-se a quantidade possível de 8 pessoas, que representariam aproximadamente 28% do total de 28 colaboradores da organização avaliada.

Este número foi determinado a partir das possibilidades de afastamento das respectivas atividades, que não poderiam ficar totalmente descobertas, já que a creche estava em pleno funcionamento no momento da aplicação da entrevista, e de forma que todas as áreas tivessem pelo menos um representante no grupo entrevistado.

Considerando-se as áreas de trabalhos da organização e a disponibilidade de afastamento das tarefas, realizou-se um sorteio a fim de indicar qual dentre as

peças de cada área participaria da entrevista, na presença da responsável pela organização, sendo a entrevista realizada com o número de participantes detalhado na Tabela 1.

Áreas de trabalho	Colaboradores por área (presentes)	Participantes da entrevista em grupo
Secretaria	2	1
Coordenação Pedagógica	1	1
Professoras	8	2
Limpeza	3	1
Cozinha	3	1
Voluntários eventuais	5	2
Diretoria (responsável)	1	--
TOTAL	23*	8

Tabela 1: Representantes por área para entrevista em grupo

Nota: *Estavam ausentes 5 colaboradores voluntários eventuais, devido ao revezamento.

Selecionados os participantes, procedeu-se à entrevista em grupo, que durou aproximadamente cinquenta minutos. Inicialmente foram esclarecidos os objetivos da pesquisa e da entrevista, direcionando-se os questionamentos e as manifestações, de maneira que todos os participantes tivessem oportunidade de realizar suas declarações.

No decorrer da entrevista foi possível confirmar as informações fornecidas na entrevista individual e detectar alguns aspectos em que houve certa discordância. Considerando-se também a observação realizada posteriormente para confirmação, apresenta-se na seqüência um detalhamento dos resultados encontrados em cada critério avaliado, com respectiva análise.

Para o critério **Liderança**, são apresentadas na Tabela 2 as pontuações detalhadas para todos os aspectos avaliados na organização.

CRITÉRIO LIDERANÇA				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Decisões da Direção	Conhecimento e atendimento das necessidades das partes interessadas	A direção procura conhecer e atender as necessidades da maioria das partes interessadas.	75	75
	Envolvimento dos colaboradores na tomada e comunicação de decisões	As decisões são tomadas e comunicadas com o envolvimento dos diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	75	
Cultura de Excelência	Incentivo à busca da excelência através da melhoria e inovação	A direção incentiva continuamente a busca da excelência através da melhoria e inovação dos trabalhos.	100	100
	Níveis de disseminação da busca de excelência	Para todos os colaboradores envolvidos.	100	
Avaliação dos Líderes	Avaliação do desempenho dos líderes	O desempenho dos líderes é poucas vezes avaliado.	25	62,5
	Níveis de envolvimento e disseminação da avaliação do desempenho dos líderes	Entre todos os colaboradores envolvidos.	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				79

Tabela 2: Pontuação detalhada do critério Liderança

Neste critério pode-se destacar um dos itens de melhor desempenho apresentado na organização, a Cultura de Excelência, que demonstrou notório o incentivo contínuo e disseminado para todos os colaboradores da busca de melhoria e inovação dos trabalhos da organização. Foi destacado de maneira incisiva pelos colaboradores o incentivo da direção pela melhoria, em especial no que se refere à qualidade do atendimento às crianças.

O item Decisões da Direção apresentou bom resultado, e o item Avaliação dos Líderes teve a menor pontuação do critério, já que, embora envolva a todos os colaboradores, a avaliação é por poucas vezes realizada na organização, sendo de maneira informal e através de reuniões.

O critério **Estratégias e Planos** apresentou um resultado mediano, e o detalhamento das pontuações apuradas para cada aspecto avaliado é apresentado na Tabela 3.

CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Formulação e Desdobramentos	Elaboração de planejamento estratégico, que considere aspectos internos e externos da organização e seja desmembrado em planos de ação	A organização muitas vezes realiza planejamentos estratégicos, que consideram aspectos internos e externos, e são desmembrados em planos de ação.	75	75
	Níveis de disseminação do planejamento estratégico	Entre os diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	75	
Desempenho Global	Avaliação de desempenho global para análise dos resultados alcançados em comparação às metas estabelecidas	A organização com média freqüência realiza a avaliação de desempenho global, comparando o desempenho alcançado com as metas estabelecidas.	50	62,5
	Níveis de disseminação da avaliação de desempenho global	Para diretores e colaboradores que atuam na coordenação dos trabalhos.	75	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				69

Tabela 3: Pontuação detalhada do critério Estratégias e Planos

Conforme a tabela do critério, observa-se um bom desempenho para o item Formulação e Desdobramentos, confirmado através da apresentação do plano formal para o ano corrente, apresentado para a diretoria e os colaboradores envolvidos na coordenação dos trabalhos da organização.

Já o item Desempenho Global obteve pontuação inferior, posto que estes planos estratégicos não são acompanhados com a mesma freqüência com que são elaborados.

O critério **Públicos Beneficiados** apresentou um desempenho mediano, e as pontuações para os aspectos avaliados em cada item são detalhadas na Tabela 4.

CRITÉRIO PÚBLICOS BENEFICIADOS				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Conhecimento dos Públicos Beneficiados	Perspectiva de públicos beneficiados pela ação da organização	A organização considera como públicos beneficiados os beneficiários dos seus serviços (assistidos) e a comunidade local.	25	50
	Conhecimento e atendimento das necessidades dos públicos beneficiados	A direção conhece e atende a maior parte das necessidades dos públicos beneficiados.	75	
Relacionamento	Incentivo à apresentação de sugestões e reclamações por parte dos públicos beneficiados	A organização muitas vezes incentiva os públicos beneficiados a apresentarem suas reclamações e/ou sugestões.	75	75
	Atendimento das sugestões e reclamações dos públicos beneficiados	A organização atende a maior parte das sugestões e/ou reclamações apresentadas pelos públicos beneficiados.	75	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				62,5

Tabela 4: Pontuação detalhada do critério Públicos Beneficiados

No aspecto da perspectiva dos públicos beneficiados pela ação da organização, observou-se uma forte discordância entre a diretora da organização e seus colaboradores, uma vez que enquanto a diretora tem uma percepção clara de todos os públicos beneficiados, citados por esta nominalmente e com as respectivas justificativas, os colaboradores visualizam como beneficiados as pessoas diretamente assistidas e a comunidade local, em especial do bairro onde estas residem.

Esta discordância reduziu a pontuação do item Conhecimento dos Públicos Beneficiados, já que o enquadramento do aspecto divergente ocorreu no nível de prática de 25 pontos, mais próximo da perspectiva dos colaboradores.

Já no que se refere ao Relacionamento com os públicos beneficiados, independentemente de quais sejam, o desempenho demonstrou-se satisfatório quanto ao incentivo para sugestões e reclamações, bem como quanto ao atendimento destas por parte da organização, sendo destacado pelos entrevistados a prática de reuniões mensais nas quais este processo é possibilitado.

A pontuação para os aspectos avaliados no critério **Sociedade** é apresentada em detalhes na Tabela 5.

CRITÉRIO SOCIEDADE				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Contribuição Social	Perspectiva de contribuição social oferecida pela organização	A organização contribui para a solução do problema social a que atende.	50	75
	Cumprimento dos compromissos legais e contábeis	A organização cumpre a totalidade de seus compromissos legais e contábeis.	100	
Valores Éticos	Definição dos valores éticos norteadores	A organização tem definidos os principais valores éticos norteadores dos seus trabalhos.	50	75
	Níveis de disseminação dos valores éticos norteadores	Para todos os colaboradores.	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				75

Tabela 5: Pontuação detalhada do critério Sociedade

Neste critério, no item Contribuição Social, observou-se também uma forte discordância no aspecto da contribuição que a organização espera oferecer para a sociedade, o que provavelmente decorre da diferença de perspectiva entre a direção e os colaboradores quanto aos públicos beneficiados, posto que estes consideram a contribuição da organização restrita à solução do problema social que focalizam no atendimento, enquanto a direção considera que a ação da organização contribui para a transformação da sociedade como um todo.

A pontuação para o item somente não foi menor uma vez que a transparência, fruto do cumprimento das obrigações contábeis e legais, atingiu o nível máximo, já que a organização as tem cumprido rigorosamente.

Quanto ao item Valores Éticos, embora sejam disseminados entre todos os colaboradores, somente os principais são explicitados, o que deixou a pontuação pouco abaixo do nível ideal.

O critério **Pessoas** apresentou extremos de desempenho bom e ruim dentre os itens que o compõem, e as pontuações detalhadas são apresentadas na Tabela 6.

CRITÉRIO PESSOAS				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Estruturação do Trabalho	Definição e disseminação das responsabilidades das funções	As responsabilidades de todas as funções da organização são definidas e disseminadas.	100	100
	Consideração das especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais) na distribuição dos trabalhos	A distribuição dos trabalhos considera, numa prática contínua, as especificidades dos diferentes tipos de colaboradores (funcionários, voluntários freqüentes ou eventuais).	100	
Seleção e registro de voluntários	Consideração de requisitos de desempenho na seleção de colaboradores voluntários	Com média freqüência os colaboradores voluntários são selecionados considerando-se os requisitos de desempenho necessários para as funções.	50	62,5
	Registro de colaboradores voluntários	A maior parte dos colaboradores voluntários é registrada formalmente na organização, respeitando-se os requisitos legais, através de Termo de Adesão.	75	
Avaliação de Desempenho	Avaliação de desempenho dos colaboradores	A organização poucas vezes realiza avaliação de desempenho dos colaboradores.	25	37,5
	Proporção de colaboradores avaliados	Somente os principais colaboradores.	50	
Desenvolvimento	Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores	A organização continuamente incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.	100	100
	Níveis de disseminação do incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional	Para todos os colaboradores.	100	
Qualidade de Vida	Preocupação com a qualidade de vida no trabalho	A organização muitas vezes demonstra preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, efetuando cuidados e orientações relacionados à saúde, segurança e ergonomia, satisfação e bem-estar no local de trabalho.	75	87,5
	Níveis de disseminação da preocupação com a qualidade de vida no trabalho	A todos os colaboradores.	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				77,5

Tabela 6: Pontuação detalhada do critério Pessoas

Conforme a Tabela 6, os itens Estruturação do Trabalho e Desenvolvimento atingiram as maiores pontuações, o que confirma, de certa forma, a preocupação com a busca da excelência na organização. O item Qualidade de Vida, embora não tenha alcançado a pontuação máxima, teve também um bom desempenho.

O item Seleção e Registro de Voluntários apresentou-se num nível mediano de pontuação, em especial devido à forma de seleção de voluntários. Pode-se concluir, a partir das declarações coletadas nas entrevistas, que não há preocupação específica com este aspecto uma vez que os voluntários eventuais, que são em maior número, executam somente uma tarefa de cunho religioso, em poucos momentos do dia, não tendo envolvimento direto com as atividades realizadas na creche, e por conta disso, o aspecto não desperta atenções da direção, ficando, portanto, a pontuação reduzida.

O item de menor pontuação foi o de Avaliação de Desempenho, pois a organização por poucas vezes preocupou-se em estabelecer procedimentos de avaliação de desempenho dos colaboradores, que foi direcionada para alguns dos colaboradores principais.

Esta prática reforça a fraqueza identificada no aspecto de avaliação de desempenho dos líderes, indicando que a organização ainda não possui claros os benefícios deste tipo de avaliação para a qualidade da organização.

Para o critério **Processos**, são apresentados na Tabela 7 os pontos aferidos para os aspectos avaliados em cada item componente.

CRITÉRIO PROCESSOS				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Gestão de Processos	Planejamento dos processos para execução dos serviços	Os principais processos para execução dos serviços assistenciais são previamente planejados, sendo conhecidas as inter-relações entre as diversas partes ou tarefas destes e os requisitos necessários para sua execução.	50	50
	Análises e avaliações dos processos	Com média frequência são realizadas análises e avaliações para melhoria nos processos.	50	
Gestão Financeira	Conhecimento dos custos de operação	A organização tem conhecimento da maior parte dos custos para operação das atividades assistenciais que executa.	75	87,5
	Formalização de controles financeiros	Todos os controles financeiros são formalizados.	100	
Gestão de Captação de Recursos	Conhecimento a respeito dos financiadores e fornecedores de recursos	A organização tem conhecimento de todos os seus financiadores e/ou fornecedores de recursos.	100	100
	Troca de informações entre organização e fornecedores de recursos	Continuamente envia informações sobre suas atividades e recebe informações sobre as expectativas destes, de maneira a fidelizar fornecedores de todos os tipos de recursos.	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				79

Tabela 7: Pontuação detalhada do critério Processos

O item Gestão de Captação de Recursos apresentou a máxima pontuação, posto que a organização tem cadastrados todos os seus fornecedores de recursos e mantém com estes uma troca constante de informações, tanto com esferas governamentais quanto privadas.

O item Gestão Financeira também apresentou alta pontuação, posto que, embora não sejam conhecidos minuciosamente todos os custos envolvidos na operação da organização, há conhecimento da maior parte deles, e os controles financeiros são todos formalizados, destacando-se as declarações dos colaboradores de que até mesmo as pequenas requisições, como desinfetantes e barras de sabão, devem ser formalizadas e controladas.

Somente o item Gestão de Processos teve pontuação inferior, revelando que, apesar de existir uma preocupação constante com a melhoria na organização, ainda não é nítido o cuidado com o planejamento e avaliação dos processos.

A prática de planejar e avaliar os processos pode não ter despertado ainda o interesse por parte da direção devido ao pequeno porte da organização, e à possibilidade do acompanhamento pessoal das tarefas executadas, o que não implica na desnecessidade de uso.

O critério **Informações** possui apenas um item, cujos aspectos avaliados são apresentados na Tabela 8.

CRITÉRIO INFORMAÇÕES				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Gestão das Informações	Disponibilização de informações na organização	A maior parte das informações é disponibilizada de maneira integral, ágil e atualizada.	75	87,5
	Níveis para disponibilização das informações	Para todos os colaboradores.	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				87,5

Tabela 8: Pontuação detalhada do critério Informações

Em seu item único denominado Gestão das Informações, apresentou-se uma pontuação elevada, posto que a maior parte das informações é devidamente disponibilizada para acesso de todos, o que ocorre, segundo as declarações nas entrevistas, uma vez que o pequeno porte da organização permite a proximidade e a convivência entre direção e colaboradores, proporcionando a fluência rápida das informações.

O critério **Resultados**, último avaliado e também composto de item único, obteve a mais baixa pontuação dentre os critérios avaliados, apresentada em detalhes na Tabela 9.

CRITÉRIO RESULTADOS				
Item	Aspecto	Nível de prática enquadrado	Pontos	Média de Pontos do Item
Acompanhamento dos Resultados	Uso de índices e/ou indicadores para acompanhamento dos resultados	A organização possui índices e/ou indicadores próprios utilizados para acompanhar a evolução dos resultados alcançados em poucos processos.	25	37,5
	Níveis de divulgação e análise dos índices e/ou indicadores	Para os diretores.	50	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO				37,5

Tabela 9: Pontuação detalhada do critério Resultados

Nos aspectos relacionados ao uso e divulgação de indicadores para acompanhamento de resultados, a pontuação foi muito baixa, apresentando-se um uso rudimentar deste tipo de ferramenta, posto que possui apenas poucas relações percentuais relativas aos atendimentos realizados, das quais é feita divulgação para a diretoria somente.

Este critério, de certa forma, pode ser um reflexo de outro aspecto deficitário, relativo à avaliação de desempenho global, do critério Estratégias e Planos, posto que ambos denotam a falta do controle dos resultados alcançados pela organização em relação aos padrões estabelecidos.

4.3 Análise e interpretação dos resultados

Analisando globalmente os critérios avaliados, alguns aspectos merecem destaque. Um fato que chama a atenção refere-se à identificação de divergências entre as opiniões da direção e dos colaboradores entrevistados nos itens

Conhecimento dos Públicos Beneficiados e Contribuição Social, que têm entre si, forte ligação.

Esta divergência vem alertar a organização para a necessidade de maior clareza quanto a quem é o 'cliente' da organização assistencial, o que pode certamente afetar a forma como são realizados os trabalhos e contribuir para a melhoria da qualidade.

Em contrapartida, alguns itens tiveram uma alta concordância entre as opiniões da direção e dos colaboradores entrevistados, dentre os quais destacam-se o item Cultura de Excelência do critério Liderança, os itens do critério Pessoas, e o critério Informações. Para estes itens a concordância foi nítida e imediata, não necessitando maiores questionamentos para esclarecer os aspectos avaliados na perspectiva dos participantes da entrevista em grupo.

Além destas considerações, é importante destacar os itens que atingiram a máxima pontuação, os quais foram o incentivo à cultura de excelência, a estruturação do trabalho, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, e a gestão de captação de recursos, que demonstram práticas já avançadas em termos de excelência em qualidade na gestão da organização, deflagrando como ponto forte da organização o relacionamento fortalecido com os colaboradores e com os financiadores, consideração reforçada se observados na maioria dos itens a disseminação das práticas entre todos os colaboradores.

Já os aspectos de menor pontuação, que foram a avaliação de desempenho dos líderes, a avaliação de desempenho de colaboradores, e o uso de índices ou indicadores para acompanhamento de resultados, denotam um ponto fraco da organização: a avaliação e controle das atividades e dos recursos humanos, aspectos visivelmente técnicos da administração.

Detalhados os resultados encontrados para cada critério avaliado, pode-se realizar uma análise da qualidade identificada na organização.

A Creche Ramiro de Siqueira totalizou 567 (quinhentos e sessenta e sete) pontos, e a visualização desta pontuação em relação ao total possível pode ser observada na Figura 8.

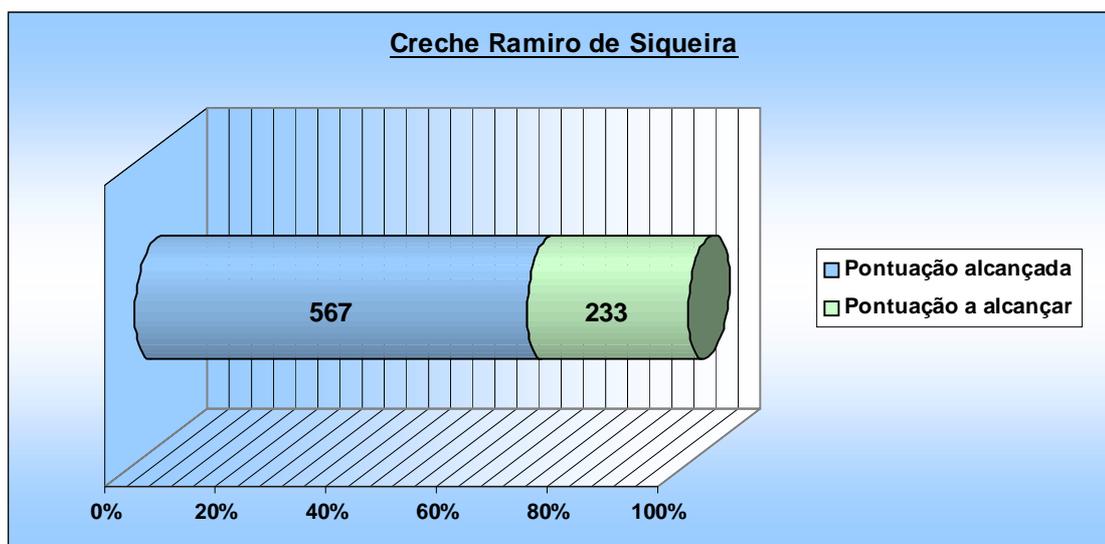


Figura 8: Gráfico do total de pontos da Creche Ramiro de Siqueira

Com a pontuação alcançada, a Creche Ramiro de Siqueira fica posicionada no nível de **qualidade média alta**, sendo, portanto, considerada **aprovada** pelo MAQUATS.

Uma análise comparativa das pontuações resultantes para os critérios avaliados na organização é de grande utilidade, e pode ser visualizada na Figura 9, na seqüência.

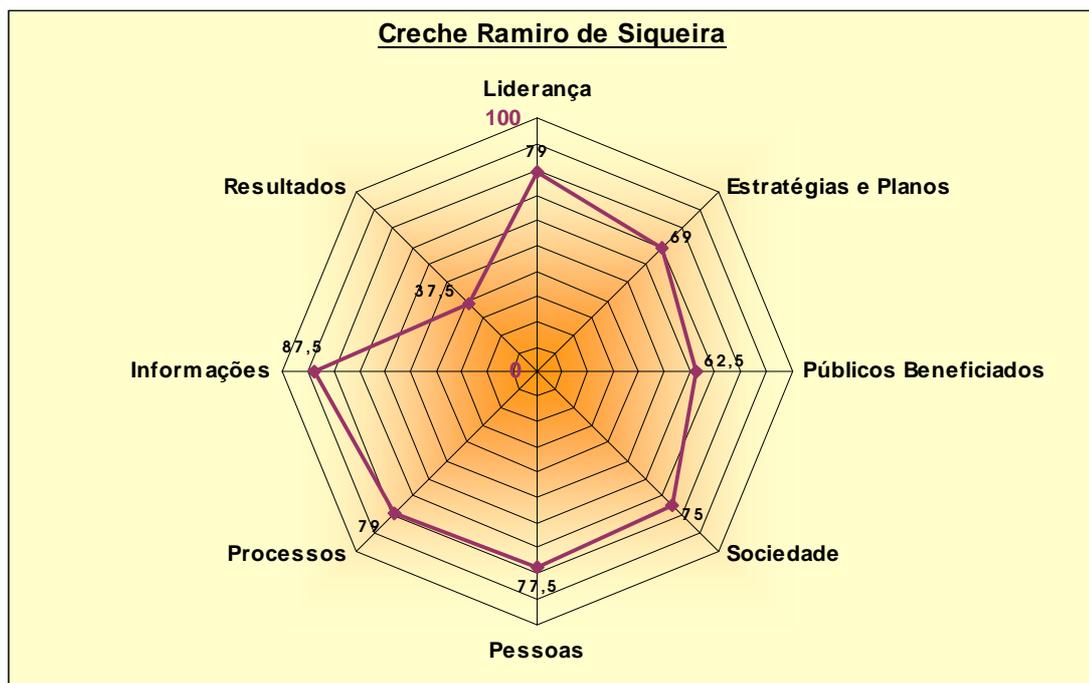


Figura 9: Gráfico comparativo da pontuação para os critérios avaliados

Ao observar-se o gráfico da Figura 8, nota-se um desempenho homogêneo para os critérios avaliados no MAQUATS, estando a maior parte deles localizados de maneira aproximada entre 70 e 80 pontos.

O critério Informações foi o que apresentou melhor pontuação, e o critério Resultados apresentou a pontuação mais baixa dentre todos, inferior inclusive ao nível médio de práticas de gestão sugerido pelo MAQUATS.

Algumas propostas práticas podem ser apresentadas à organização a partir desta avaliação, visando melhorias relevantes, dentre as quais:

- a) a prática de avaliação de desempenho deve ser formal e continuamente utilizada, tornando-se natural na organização este processo, tanto para os colaboradores quanto para a direção; isto melhorará consideravelmente os níveis de qualidade relativos aos critérios Liderança e Pessoas;
- b) melhorar as formas de acompanhamento de resultados da organização, através da análise periódica dos resultados em relação às metas

estabelecidas e do uso de indicadores padronizados e com níveis mínimos esperados, com o objetivo de melhor acompanhar o andamento dos trabalhos; isto contribuirá para a melhoria dos níveis de qualidade relativos aos critérios Estratégias e Planos e Resultados;

- c) disseminar um esclarecimento aos colaboradores a respeito dos públicos beneficiados pela ação da organização é de grande importância para que os trabalhos sejam todos norteados pela mesma perspectiva, considerando os assistidos, os fornecedores de recursos, os voluntários, as esferas governamentais e a sociedade como um todo; isto trará melhorias significantes ao nível de qualidade relativo ao critério Públicos Beneficiados;
- d) disseminar junto aos colaboradores a perspectiva de que ao atender estes públicos todos, a organização contribui, com sua pequena parte, para a transformação da sociedade como um todo e para a melhoria da vida humana, destacando assim a importância e responsabilidade da tarefa da organização; isto refletirá em melhoria no nível de qualidade do critério Sociedade;
- e) formalizar, com a contribuição de todos os colaboradores, os valores éticos que norteiam a ação da organização, disseminando-os e ressaltando-os no dia-a-dia dos trabalhos; isto contribuirá para a melhoria do nível de qualidade do critério Sociedade;
- f) quando da seleção de voluntários, devem ser consideradas as exigências de desempenho da função a ser executada, direcionando-os, assim, de maneira mais útil na organização; isto trará melhorias para o nível de qualidade relativo ao critério Pessoas;

- g) ampliar e tornar contínua a prática de planejamento e avaliação para melhoria de processos, de forma que todos sejam conhecidos no que se refere aos recursos necessários e à inter-relação existente entre os diversos processos da organização.

Portanto, além das sugestões pontuadas, ressalta-se a necessidade da busca de melhorias também nas práticas de gestão relacionadas aos critérios com pontuação mais elevada, e uma ação urgente de melhoria no critério Resultados, o mais crítico de todos, estudando e implantando o uso de indicadores próprios para o acompanhamento dos resultados da organização.

É certo que estas sugestões são superficiais e pontuais, sendo necessário que, a partir de um processo de auto-análise da organização avaliada, esta possa, por si própria, identificar pontos para melhoria de maneira mais detalhada, tornando-se este um hábito de gestão em busca da excelência em qualidade.

Todas estas informações relativas aos resultados obtidos pela organização avaliada foram expostas à direção, através de um parecer emitido pela pesquisadora, e doravante serão disponibilizadas também a todos os colaboradores.

4.4 Validade do MAQUATS

Uma vez enfocados os resultados obtidos na organização avaliada com o uso do MAQUATS, faz-se necessária uma análise do uso e validade do modelo em si, com o destaque dos aspectos positivos e negativos que a prática trouxe à tona.

Dentre os aspectos negativos revelados a partir da aplicação do MAQUATS, destacam-se:

- a) o modelo proposto é limitado em relação ao PNQ, posto que não aborda com a mesma profundidade as questões por este avaliadas; isto ocorre uma vez que o objetivo essencial do MAQUATS é ser simplificado para facilitar a aplicação;
- b) o método utilizado de enquadramento em níveis de práticas pré-definidos pode tolher a possibilidade e, por vezes, a necessidade, de identificar pontos intermediários de pontuação;
- c) o MAQUATS, por ser direcionado especificamente para aspectos de gestão, não avalia outros aspectos relacionados à qualidade, dentre os quais pode-se indicar a estrutura física da organização; a percepção dos assistidos a respeito dos serviços prestados; a percepção da comunidade circunvizinha, dos financiadores e das esferas governamentais a respeito da organização; e o impacto social alcançado com sua ação;
- d) para que possa ser aplicado, exige um conhecimento mínimo de conceitos de Administração e de Qualidade, nem sempre encontrados na área de atuação social, devido à incidência de trabalho voluntário, o que limita a sua aplicabilidade;
- e) devido às formas utilizadas para coleta de dados (entrevistas), o MAQUATS fica limitado ao universo das pequenas organizações, e para que possa ser aplicado adequadamente em organizações maiores, ou seja, com um número maior de colaboradores na força de trabalho, serão necessárias adaptações no processo de aplicação, como realização de entrevistas com grupos diversos ou aplicação de questionário através de amostragem probalística.

No entanto, apesar destes aspectos negativos identificados, sobressaem-se os aspectos positivos revelados a partir da aplicação do MAQUATS, que são:

- a) a facilidade de aplicação, proveniente do detalhamento dos passos necessários para sua execução, da simplificação dos critérios avaliados e dos níveis padronizados para enquadramento, bem como dos métodos de coleta de dados utilizados (as entrevistas);
- b) a rapidez da aplicação, decorrente da sua facilidade, que permite ainda assim uma ampla visão da organização;
- c) o uso de entrevistas como forma de coleta de dados permite ao aplicador um relacionamento mais próximo com a organização avaliada e uma observação mais detalhada de aspectos que, de forma quantitativa, passariam despercebidos, como, por exemplo, opiniões pessoais, perspectivas de gestão, relacionamento existente entre o gestor e os colaboradores, o trato e a execução propriamente ditas dos trabalhos da organização, entre outros;
- d) o modelo permite uma avaliação ampliada da qualidade, abordando questões de todas as áreas da organização;
- e) as questões do MAQUATS proporcionam, já no momento da aplicação das entrevistas, a reflexão da organização com relação à aspectos importantes de gestão que devem ser considerados, sendo isto, por si só, suficiente para leva-las à busca de melhoria;
- f) a apresentação dos resultados à organização avaliada desperta pontos cegos da gestão, e desencadeia um processo de melhoria imediata a partir da análise dos pontos fortes e fracos identificados na avaliação da qualidade;
- g) o modelo proposto é útil para organizações privadas que desejem explorar a forma de gestão de organizações com as quais queiram contribuir

financeiramente, permitindo uma ampla visão dos trabalhos por estas realizados;

- h) o modelo proposto é também passível de uso por parte de órgãos públicos, que podem, através da sua aplicação, avaliar organizações de assistência social cadastradas e que recebam das esferas municipais, estaduais ou federais, quaisquer tipos de subvenções ou contribuições;
- i) é essencialmente útil para as organizações do Terceiro Setor focalizadas no estudo, enquanto instrumento de auto-avaliação e melhoria, que contribui para a superação dos desafios do setor diante da sociedade
- j) finalmente, o modelo proposto pode ser utilizado por órgãos públicos ou privados, de maneira periódica, como forma de premiação e reconhecimento às organizações que se destaquem em termos de qualidade no Terceiro Setor.

Desta forma, destacados os aspectos negativos e positivos do uso do MAQUATS, é possível afirmar a sua validade enquanto instrumento de avaliação da qualidade direcionado para pequenas organizações do Terceiro Setor, atuantes na assistência social em âmbito municipal.

4.5 Considerações sobre o capítulo

Este capítulo apresentou os dados resultantes da aplicação do MAQUATS na Creche Ramiro de Siqueira, organização escolhida para a avaliação da qualidade pelo modelo proposto, e através dele aprovada com nível de qualidade média alta.

A partir da aplicação realizada, tendo sido detalhados os procedimentos adotados e os resultados apurados, apresentou-se a análise destes e sugestões para a melhoria da qualidade na organização em questão.

O MAQUATS demonstrou-se bastante útil a partir de sua aplicação, que também revela a sua validade enquanto modelo de avaliação da qualidade para aplicação nas organizações do Terceiro Setor focalizadas neste estudo.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo apresenta as conclusões possibilitadas pelo estudo a respeito do modelo proposto, o MAQUATS, bem como as sugestões para trabalhos futuros a partir desta proposição inicial.

5.1 Considerações sobre o MAQUATS

O MAQUATS, enquanto modelo de avaliação da qualidade direcionado para o tipo de organizações focalizadas neste estudo demonstrou-se válido, apresentando vantagens e desvantagens, o que é pertinente a qualquer estudo que, a partir do método científico, busque soluções para a prática nas organizações.

Assim, o modelo proposto, embora seja sintético e restrito com relação aos critérios avaliados, e limitado em relação às alternativas para enquadramento, é de fácil e rápida aplicação, podendo ser utilizado para vários fins, em especial para a auto-avaliação de qualidade das organizações do Terceiro Setor.

Destaca-se que o MAQUATS tem caráter essencialmente qualitativo, posto que procura apresentar a perspectiva da gestão da organização considerando-se a qualidade. Este é um ponto fraco, uma vez que não oferece dados quantitativos ou estatísticos. No entanto, é também um ponto forte, e certamente o seu principal, já que permite uma análise mais profunda das pessoas envolvidas no trabalho, através das entrevistas.

Desta forma, pode-se concluir que o MAQUATS contribui para a superação dos desafios do Terceiro Setor, destacados por Salamon (item 2.1), que são a **legitimidade**, a **eficiência**, a **sustentabilidade** e a **colaboração**.

De forma direta, enquanto preocupação com a qualidade contribui para a superação do desafio da eficiência, que representa a necessidade que tem o Terceiro Setor de demonstrar sua capacidade e competência, refletidas na melhoria constante dos sistemas de gestão e do desempenho.

E, contribuindo para a eficiência, indiretamente estará oferecendo contribuições para legitimar a atuação do Terceiro Setor, tornando-o sustentável e perene, e fortalecendo continuamente a colaboração mútua entre este e os setores estatal e empresarial.

5.2 Conclusões

Este estudo, apesar das limitações e dificuldades comuns aos estudos científicos, conclui-se com êxito, apresentando sua contribuição para a renovação do estado da arte no que se refere à mensuração da qualidade no Terceiro Setor.

Reverendo os objetivos inicialmente traçados para execução desta pesquisa, no Capítulo 1 e considerando-se as delimitações propostas, pode-se observar o pleno alcance de todos eles.

O primeiro objetivo específico proposto foi suprido através das pesquisas bibliográficas que como resultado trouxeram o Capítulo 2, do Referencial Teórico, onde, além de esclarecimentos a respeito de o que é o Terceiro Setor, suas

especificidades e tipos de organizações, abordou aspectos relativos à qualidade, buscando a identificação de métodos para sua avaliação existentes para aplicação no Terceiro Setor, destacando-se o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, cujos critérios são a base fundamental do modelo proposto.

No Capítulo 3, o segundo objetivo específico é atendido, através da proposição do MAQUATS com o detalhamento de todos os critérios avaliados e do processo necessário para sua aplicação, considerado passo a passo, de forma a permitir clareza de entendimento e facilidade de aplicação.

A aplicação do modelo proposto em uma organização enquadrada nas delimitações a que este se propõe, satisfaz o terceiro e último objetivo específico deste estudo, permitindo a análise da organização avaliada e a proposição de sugestões úteis para a mesma, comprovando a validade do MAQUATS enquanto modelo de avaliação da qualidade.

Concluem-se assim, os objetivos específicos deste estudo, considerando-se a busca teórica realizada, a elaboração do MAQUATS a partir dos critérios utilizados pelo PNQ, e a sua aplicação visando comprovação de validade, o que culmina por cumprir plenamente o objetivo geral a que esta pesquisa se dispôs, ou seja, propor um modelo de avaliação da qualidade para organizações do Terceiro Setor.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

A partir das pesquisas realizadas para a elaboração deste estudo e proposta do modelo de avaliação da qualidade, surgiram questionamentos e novas

possibilidades de estudos científicos a serem realizados, com o objetivo de contribuir para a superação dos desafios do Terceiro Setor, afinal, são ainda primários os estudos da qualidade no setor.

Neste intento, são apresentadas na seqüência algumas sugestões de trabalhos a serem executados nos diversos níveis acadêmicos.

Existe possibilidade de aprofundar o modelo ora proposto, ampliando a perspectiva de alguns critérios, em especial do critério Resultados, e pesquisando, além de aspectos de gestão, o impacto social percebido pela comunidade, a percepção de qualidade dos assistidos, dos funcionários e financiadores das organizações, e, utilizando-se de ferramentas quantitativas precisas, possibilitar a avaliação em organizações de maior porte.

Pode-se também tornar o MAQUATS aplicável a outros tipos de organizações do Terceiro Setor, considerando em blocos flexíveis e optativos as especificidades de cada área de atuação, como saúde, direitos humanos, meio-ambiente, entre outras.

A partir de estudos utilizando o MAQUATS nas organizações, pode-se elaborar um sistema de gestão da qualidade para implantação no Terceiro Setor, com sistemas de avaliação e melhoria específicos para cada critério, possibilitando a implementação gradativa da qualidade nas organizações do Terceiro Setor.

Finalmente, é possível realizar um estudo exploratório, utilizando-se do MAQUATS, para identificar os pontos fortes e fracos das organizações do Terceiro Setor com relação à qualidade, traçando um perfil da gestão destas organizações.

5.4 Considerações finais

A frase citada pelo poeta catalão Salvador Espriu, a dizer que “muitos são os povos, muitas suas línguas, muitos os nomes para um só amor”, remete à contribuição multifacetada possível diante deste paradigma ainda em transformação, o Terceiro Setor.

A comunidade agindo com seus próprios esforços em benefício do próximo, na busca da melhoria de vida e da transformação da sociedade, reflete a mudança íntima que atinge a humanidade.

Nessa contribuição para a mudança da sociedade, é importante lembrar que somente as boas intenções não são suficientes para perenizar a ação do Terceiro Setor. A contribuição efetiva é vinculada à melhoria da gestão nestas organizações, onde se encaixa, com sua pequena contribuição, o modelo proposto neste estudo.

REFERÊNCIAS

Obras Citadas

ANDRADE, Roberto P. C. de. Considerações de fim de século. *In*: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHEIN, Isidor. Apêndice: uma introdução à amostragem. *In*: KIDDER, Louise H. (org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. (Delineamentos de pesquisa, v. 1).

CRUZ, Célia M.; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. MINAYO, Maria C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOMENEGHETTI, Ana Maria M. de S. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Esfera, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultorias**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Rubem C. O que é terceiro setor? *In*: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FPNQ – FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2003a.

_____. **Instruções para candidatura**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2003b.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HECKERT, Cristiano R.; SILVA, Márcia T. Qualidade dos serviços em organizações do Terceiro Setor. *In*: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR, 2., 2000, São Leopoldo. **Anais**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000. 1CD.

HENDERSON, Hazel. **Construindo um mundo onde todos ganhem: a vida depois da guerra da economia global**. São Paulo: Cultrix, 1996.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IOSCHPE, Evelyn B. Prefácio. *In*: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MARCOVITCH, Jaques. Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. *In*: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MESTRINER, Maria L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001.

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

*NIST – NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Criteria for performance excellence**. Gaithersburg, 2003. Disponível em: <http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm>. Acesso em: 29 maio. 2003.*

NUNES, Andrea. **Terceiro setor: fiscalização e outras formas de controle**. Recife: Nossa Livraria, 2002.

RICHARDSON, Roberto J.; PERES, José A. de S.; WANDERLEY, José C. V.; CORREIA, Lindoya M.; PERES, Maria de H. de M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. *In: IOSCHPE, Evelyn B. (et al.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SANTOS, Boaventura de S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHIESARI, Laura. Avaliação e qualidade no Terceiro Setor. *In: CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil***. São Paulo: Global, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ong's: principais funções gerenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

Obras Consultadas

AGOSTINI, João P. **Critérios de avaliação para projetos empreendedores sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ANDRADE, Miriam G. V. de. **Organizações do Terceiro Setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CABRAL, Eloísa H. de S. Um estudo exploratório do processo de gestão em organizações do Terceiro Setor. *In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR, 2.*, 2000, São Leopoldo. **Anais**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000. 1CD.

CARVALHO, Cristina A. **Organizações não governamentais de Alagoas: análise, perspectivas e catalogação**. Maceió: EDUFAL, 2001.

CARVALHO, Nanci V. **Autogestão: o nascimento das ONG's**. 2. ed. rev. São Paulo: Brasiliense, 1995.

COELHO, Simone de C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

COSTA, Aloysio T. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

GONÇALVES, Hebe S. **Organizações não governamentais: solução ou problema?** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

KANITZ, Stephen. "Ajudar o próximo" exige eficiência e qualidade. **Jornal Carta de Educação Comunitária**. São Paulo: SENAC - Serviço Nacional do Comércio, 2000. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/cct/jornal/kanitz>>. Acesso em: 20 nov. 2003.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PANCERI, Regina. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SANTOS, Boaventura de S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOMMER, Simone M. **Uma metodologia para avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SOMMER, Willy A. **Avaliação da Qualidade**. (Apostila) Florianópolis: UFSC, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário para Cadastro da Organização

CADASTRO DA ORGANIZAÇÃO**Dados Cadastrais****Organização:**

Nome da organização: _____

CNPJ: _____ Data de fundação: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade – UF: _____

Fones: _____

Responsável jurídico pela organização:

Nome: _____

Identidade nº: _____ CPF: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade – UF: _____

Fones: _____

Representante para contatos e entrevista individual:

Nome: _____ Função: _____

Fone: _____

Perfil da organização:**Atividades realizadas:**

Objetivos da organização: _____

Principais atividades executadas: _____

Público assistido: _____

Recursos materiais disponíveis:

Espaço físico disponível: _____

Equipamentos disponíveis: _____

Materiais utilizados com maior frequência: _____

Recursos humanos disponíveis:

Número de colaboradores nas categorias:

Voluntários fixos: _____ Voluntários eventuais: _____

Funcionários efetivos: _____ Funcionários temporários e/ou estagiários: _____

Recursos financeiros disponíveis:

Origem das verbas utilizadas para a manutenção da instituição: _____

Quantidade de financiadores fixos: _____

Quantidade de financiadores eventuais: _____

Média mensal de necessidades financeiras: R\$ _____

Títulos públicos que possua:

Outras informações que julgar relevantes (pendências, projetos, etc...)

APÊNDICE B – Roteiro para Entrevistas, Observações e Pontuação

APÊNDICE C – Cadastro da Creche Ramiro de Siqueira

CADASTRO DA ORGANIZAÇÃO**Dados Cadastrais****Organização:**

Nome da organização: Sociedade Espírita Paz Amor e Luz – SEPAL

Unidade: **Creche Ramiro de Siqueira**

CNPJ: 78.122.165/0001-23 Data de fundação: 1956 (Soc.) 1983 (Depto)

Endereço: R. Salgado Filho, 2509

Bairro: Centro

Cidade – UF: Cascavel – PR

Fones: 45-224-3988 e 45-3038-1109 (Fax)

Responsável jurídico pela organização:

Nome: Ana Maria Ortolan Boschioli

Representante para contatos e entrevista individual:

Nome: Ana Maria Ortolan Boschioli

Função: Presidente

Perfil da organização:**Atividades realizadas:**

Objetivos da organização:

(Art. 5º, do Projeto Político Pedagógico) “possibilitar o desenvolvimento integral da criança, proporcionar condições para que o educando possa interagir com o meio ambiente, com as demais crianças e com a sociedade”.

Principais atividades executadas:

Creche com atendimento gratuito a crianças carentes de 0 a 6 anos (berçário, maternal, jardim e pré) em período integral, oferecendo:

- Amparo alimentar, higiênico e educacional
- Atendimento médico, odontológico, fonoaudiólogo
- Assistência pedagógica

Público assistido:

125 Crianças, oriundas de famílias carentes com renda familiar de até 3 salários

mínimos, sendo: Berçário – 15 crianças; Maternal – 30 crianças; Jardim – 40 crianças; Pré – 40 crianças.

Recursos materiais disponíveis:

Espaço físico disponível:

- 4 salas de aula com 43 m² cada
- Secretaria com banheiro, com 26 m².
- Refeitório com 37 m².
- Cozinha com 25 m².
- 2 banheiros sociais com 7,4 m².
- Pátio coberto com 123 m².
- Pátio aberto com gramado e parquinho
- Banheiros para as crianças com 25 m².
- Corredor de circulação com 14 m².
- Salas para: TV e vídeo, reuniões, costura, recreação e palestras.

Equipamentos disponíveis:

- Educacionais: mesas e cadeiras, armários, baús de brinquedos, escrivaninhas, colchonetes e cobertores
- Refeitório: mesas e cadeiras
- Cozinha: fogões industriais, geladeiras, freezer, mesas, eletrodomésticos industriais, utensílios domésticos
- Lavanderia: lavadora e secadora de roupas, ferros de passar
- Escritório: micro-computador e impressora, telefone/fax, arquivos

Materiais utilizados com maior frequência:

- Alimentação
- Material Pedagógico

Recursos humanos disponíveis:

Número de colaboradores nas categorias:

Voluntários fixos: 3

Voluntários eventuais: 10 (aproximadamente)

Funcionários efetivos: 14

Funcionários temporários e/ou estagiários: 1 Est.

Recursos financeiros disponíveis:

Origem das verbas utilizadas para a manutenção da instituição:

- Convênio SAS/Fundo Munic. de Assistência Social: R\$ 2.127,50 mensal
- Convênio Prefeitura: R\$ 2.880,00 mensal
- Mensalidades associados: R\$ 1.100,00 mensal
- Livraria Sepal: R\$ 1.000,00 mensal
- Doações: R\$ 570,00 mensal
- Bazar (esporádico-anual): R 1.100,00
- Promoções eventuais: aproximadamente R\$ 35.000,00 anual (almoços e jantas beneficentes, feiras de livros, chamada de capital de associados, etc.)

Quantidade de financiadores fixos: Prefeitura e associados mensalistas

Quantidade de financiadores eventuais: não definida

Média mensal de necessidades financeiras: R\$ 8.777,50

Títulos públicos que possui:

- Utilidade Pública Municipal: Lei 1437/79, de 16.08.79
- Utilidade Pública Estadual: Lei 7.833/84 de 21.05.84
- Utilidade Pública Federal: Decreto de 24.04.97, publicado às folhas 8127 e 8128 do Diário Oficial de 25.04.97 (Processo MJ 24.048/95-50), com certidão em 29.06.98
- Inscrição no CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social 003/99, 30.04.99
- Inscrição na Secretaria de Estado da Criança e Assuntos da Família, 0778-00, 19.03.99
- Registro no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, processo 28987.009138/93-37, 14.11.94
- Certificado de entidade de fins filantrópicos, processo 44006.000567/95-45, 18.04.96.

Outras informações relevantes (pendências, projetos, etc...)

- Alvará: Assistência Social – Educação Infantil, REGULAR.

- Licença Sanitária, REGULAR.
- Possui *portfólio* com descrição completa da organização, objetivos, características, atividades, despesas e receitas anuais e mensais, inventário detalhado de recursos.
- Possui Projeto Político Pedagógico (PPP) formalizado.
- Possui uma coordenadora pedagógica com curso superior na área.

ANEXOS

ANEXO A – Formulário para Determinação da Elegibilidade – PNQ

ANEXO B – Formulário para Relação das Instalações e Descrição de
Produtos – PNQ

ANEXO C – Formulário para Candidatura – PNQ

ANEXO D – Declaração de Idoneidade e Compromissos – PNQ

ANEXO E – Perfil da organização – PNQ

ANEXO F – *Sites* para Consulta Cadastral

Receita Federal

Secretaria da Receita Federal - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://www.receita.fazenda.gov.br/>

Ministério da Fazenda Destaques do governo

Receita Federal SERVIÇOS INFORMAÇÕES INSTITUIÇÃO

English Español

Buscar

Fale conosco

- > Página Inicial
- > Notícias
- > Novidades
- > Aduana e Comércio Exterior
- > Atendimento
- > Atendimento Virtual - Receita 222
- > Certidão Negativa
- > CPF
- > **CNPJ**
- > Declarações
- > Guia do Contribuinte
- > Legislação
- > Leilões
- > Licitações

Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ

- ▶ Orientações ao Contribuinte
- ▶ Convênios com Juntas Comerciais
- ▶ Download do Programa CNPJ

Não será mais praticado o evento 108 por meio do PGD-CNPJ. Em decorrência da Instrução Normativa SRF nº 312, de 28 de março de 2003, as inscrições de pessoas jurídicas domiciliadas no exterior no CNPJ exclusivas para aplicações nos mercados financeiro e de capitais passam a ser feitas automaticamente a partir do envio eletrônico de dados da CVM para a SRF. As inscrições das pessoas jurídicas domiciliadas no exterior realizadas, mediante inscrição no Cademp e transmissão de informações do Banco Central para a SRF, deverão ser validadas, em 180 dias, enviando-se a documentação (comprovante de inscrição e de situação cadastral e cópia autenticada do ato constitutivo) para o seguinte endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco P, Edifício Anexo do Ministério da Fazenda, Ala B, sala 312 Asa Norte-Brasília DF CEP 70048-900.
- ▶ Inscrição de Pessoa Jurídica Domiciliada no Exterior
- ▶ Tabelas Utilizadas pelo Programa CNPJ
- ▶ Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral
- ▶ Consulta da Situação do Pedido referente ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, enviado pela Internet
- ▶ Classificação Nacional de Atividades Econômicas Fiscal - CNAE-Fiscal
- ▶ Busca de CEP

http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp Internet

Lista de Devedores da Dívida Ativa do INSS e Cadastro de Isenção

Fiscalização - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://www.inss.gov.br/14.asp>

Trabalhador sem Previdência Trabalhador com Previdência Empregador

O Ministério
Previdência Social
Previdência Complementar
Rede de atendimento
Estatísticas
Serviços
Publicações
Legislação
Fiscalização
Outros sites

Busca: ok

Fiscalização

- Entenda a fiscalização
- Ações em andamento:
 - Conselho de Recursos da Previdência Social
 - Dívida Ativa
 - Entidades Beneficentes
 - Força-Tarefa
- Sugestões e denúncias

CONSULTAS:

- Decisões das Câmaras e Juntas de Recursos
- Dívida Ativa do INSS
- Entidades Beneficentes isentas

Copyright © 2003 - Ministério da Previdência Social

Erro na página. Internet

Certidão Negativa de Débito - Previdência Social

Ministério da Previdência Social

DATAPREV
Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social

Quinta-feira, 13 de novembro de 2003

Apresentação	Andamento de processos de concessão inicial de benefícios. O beneficiário deverá informar seu Número de Benefício.	PREVIDadão : Informação sobre seus vínculos empregatícios e remunerações. Cadastre sua senha para consultas de contribuinte. Inscrição de contribuinte individual. Declaração de Regularidade do Contribuinte Individual.
Serviços	Andamento de processos de revisão de benefícios. O beneficiário deverá informar seu Número de Benefício.	Pedido de CND : Solicite a renovação da sua CND.
Consultas a Dados Previdenciários	Histórico de créditos de pagamentos de benefícios. O beneficiário deverá informar seu Número de Benefício e data de nascimento.	Consulta à CND : Verifique a autenticidade da CND. Imprima sua CND ou tire 2ª via.
Dataprev na Imprensa	Atualização de endereço do segurado.	GPS, para recolhimentos mensais em dia e em atraso, para : Empresa ou Órgão Público Contribuintes filiados à Previdência Social antes de 29/11/1999 Contribuintes filiados à Previdência Social a partir de 29/11/1999
Ações Sociais	Consulta Carta de Concessão / Memória de Cálculo do Benefício.	

FOME ZERO

Nova Previdência Servidor

Você é o visitante nº **7363368**
desde 3 de julho de 2000

Internet

Título de Utilidade Pública Federal

Portal do Cidadão - Ministério da Justiça do Brasil - Microsoft Internet Explorer

Quinta-feira, 13 de novembro de 2003

Institucional | Notícias | Agendas | Mapa do Portal | Links | Intranet

Cidadania Concorrência Consumidor Elaboração Legislativa Estrangeiros Execução Penal Exploração Sexual Povos Indígenas Reforma do Judiciário Segurança Pública	Programa Assistência Jurídica Integral e Gratuita objetiva prestar assistência jurídica gratuita ao cidadão, contribuindo para a democratização da Justiça	Indicação das faixas etárias de filmes, jogos, programas ... Conheça a legislação para a classificação indicativa.	Classificação Indicativa de filmes, jogos e programas televisivos Título de Utilidade Pública Federal Título de OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
	Utilidade Pública Federal Cadastro de entidades de Utilidade Pública Federal Conheça as entidades de sua região, acompanhe e as fiscalize, de forma a conferir se os serviços por elas prestados são, efetivamente, de utilidade pública.	Cartilha de OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Informações necessárias para que as organizações sem fins lucrativos entendam como obter a qualificação de OSCIP e saibam como ter acesso ao Termo de Parceria.	FOME ZERO

Esplanada dos Ministérios, Bloco T, Ed. sede, CEP 70064-900 Brasília-DF Fone: (0xx61) 429.3000

Internet

Registro no Conselho Nacional de Assistência Social

Portal da Assistência Social - Governo Federal - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://www.assistenciasocial.gov.br/optimalview/optimalview.urd/portal.show>

BRASIL.GOV

Ministério da Assistência Social

Ajuda Home

13 de novembro de 2003 Bem-vindo! Login | Registrar

<ul style="list-style-type: none"> ↳ Sobre o Ministério ↳ Programas, Projetos e Benefícios ↳ Descentralização ↳ Legislação ↳ Cadastramento Único ↳ FNAS ↳ CNAS ↳ Links 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Formulário <ul style="list-style-type: none"> ↳ Como requerer 2ª via (arquivo .doc) ↳ Instruções para requerer Manifestação sobre Importação <ul style="list-style-type: none"> ↳ Modelo de Requerimento e Declaração ↳ Instruções para Atualização de Cadastro <ul style="list-style-type: none"> ↳ Formulário ↳ Legislação ↳ Resoluções Publicadas ↳ Perguntas e Respostas ↳ Entidades Registradas no CNAS (arquivo .zip - Atualização: 10/08/03) ↳ Balanço da Filantropia no Brasil (arquivo .ppt) 	<p>Agenda da Ministra</p> <p>... (13/11) 19:30 - Palmas (TO) - Desembarque no aeroporto de Palmas. ...</p> <p>Notícias MAS</p> <p>BPC Benefício de Prestação Continuada</p> <p>CENSO</p>
--	--	--

http://www.assistenciasocial.gov.br/iframe/downloads/cnas/entidades_registradas_cnas/entid Internet

ANEXO G – Consultas Cadastrais da Creche Ramiro de Siqueira



Receita Federal

Clique aqui para voltar à Página Inicial.

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 78.122.165/0001-23	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 25/03/1983
NOME EMPRESARIAL SOCIEDADE ESPIRITA PAZ AMOR E LUZ		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 85.31-6-99 - Outros serviços sociais com alojamento		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 302-6 - ASSOCIAÇÃO		
LOGRADOURO RUA SALGADO FILHO	NÚMERO 2509	COMPLEMENTO
CEP 85.810-140	BAIRRO/DISTRITO CENTRO	MUNICÍPIO CASCABEL
UF PR		
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 22/09/2001
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****

Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço [http://www020.dataprev.gov.br/pls/filantro/filan\\$filan.actionquery](http://www020.dataprev.gov.br/pls/filantro/filan$filan.actionquery)

 **PREVIDÊNCIA SOCIAL** *Formulário de Serviço*

Segunda-feira, 03 de Maio de 2004

INSS - Diretoria de Arrecadação

Consulta a Entidades Beneficentes de Assistência Social com Isenção da Contribuição Previdenciária

Saiba mais sobre as filantrópicas

CNPJ	Razão Social	UF	Município
78122165000123	SOCIEDADE ESPIRITA PAZ AMOR E LUZ	PR	CASCABEL

Registro 1 de 1

Consultar novamente

Consulta

Última atualização em 27/04/2004, às 19:32 horas.

Ministério da Previdência Social

Concluído Internet

Consulta à Certidão Negativa de Débito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://www.010.dataprev.gov.br/cws/contexto/cnd/cnd.html



Certidões Emitidas

CGC: 78.122.165/0001-23 - SOCIEDADE ESPIRITA PAZ AMOR E LUZ

CND	Data Emissão	FIN	Data Validade
85722003-14021020	15/10/2003	4	13/01/2004
48782003-14021020	03/06/2003	4	02/08/2003
21292003-14021020	21/03/2003	4	20/05/2003
92512002-14021020	01/11/2002	4	31/12/2002
I-140795	14/08/1998	2	10/02/1999

[Página Anterior](#)



PREVIDÊNCIA SOCIAL
A seguradora do trabalhador brasileiro

PREVNet

CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITO

Nº 085722003-14021020

DADOS DO SUJEITO PASSIVO:

CNPJ: 78.122.165/0001-23
 NOME: SOCIEDADE ESPIRITA PAZ AMOR E LUZ
 ENDEREÇO: RUA SALGADO FILHO, 2509
 BAIRRO OU DISTRITO: CENTRO
 MUNICÍPIO: CASCAVEL
 ESTADO: PR
 CEP: 85801-000

FINALIDADE DA CERTIDÃO:

QUAISQUER DAQUELAS PREVISTAS NAS LEIS 8.212, DE 24 DE JULHO DE 1991, E ALTERAÇÕES, EXCETO PARA:

- AVERBAÇÃO DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM IMÓVEL;
- REDUÇÃO DE CAPITAL SOCIAL E TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE DE COTAS DE SOCIEDADES DE RESPONSABILIDADE LIMITADA;
- BAIXA DE FIRMA INDIVIDUAL, CISAO TOTAL OU PARCIAL, TRANSFORMAÇÃO OU EXTINÇÃO DE ENTIDADE OU SOCIEDADE COMERCIAL OU CIVIL.

E CERTIFICADO, NA FORMA DO DISPOSTO NA LEI Nº 8.212/91 E ALTERAÇÕES, QUE, PARA A FINALIDADE DISCRIMINADA, INEXISTE DÉBITO IMPEDITIVO À EXPEDIÇÃO DESTA CERTIDÃO EM NOME DO SUJEITO PASSIVO ACIMA IDENTIFICADO, RESSALVADO AO INSS O DIREITO DE COBRAR QUALQUER IMPORTÂNCIA QUE VENHA A SER CONSIDERADA DEVIDA. VALIDA PARA TODOS OS ESTABELECIMENTOS DA EMPRESA, MATRIZ E FILIAIS.

A ACEITAÇÃO DA PRESENTE CERTIDÃO ESTÁ CONDICIONADA À VERIFICAÇÃO DE SUA VALIDADE NA INTERNET, NO ENDEREÇO www.previdenciasocial.gov.br, OU EM QUALQUER AGENCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL OU UNIDADE AVANÇADA DE ATENDIMENTO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL.

DEVERÁ SER OBSERVADA A FINALIDADE PARA A QUAL FOI EMITIDA.
 EMITIDA EM, 15 DE OUTUBRO DE 2003.
 COM VALIDADE ATÉ 13/01/2004 .
 VALIDA POR 90 DIAS DA DATA DA SUA EMISSÃO.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. A SEGURADORA DO TRABALHADOR BRASILEIRO.



DATAPREV
EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL



Concluído
Internet

Consulta Entidades de Utilidade Pública - SNJ/MJ - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.mj.gov.br/sistemas/SJ/resultadoconsulta.asp>

Secretaria Nacional de Justiça

Consulta Entidades de Utilidade Pública Federal

Resultado da consulta por parâmetros

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	UF	Declarado	Classificação
78.122.165/0001-23	SOCIEDADE ESPÍRITA PAZ, AMOR E LUZ	RUA SALGADO FILHO 2509	CASCADEL	PR	25/04/1997	BENEFICENTE

Encontrada 1 entidade.

[Imprimir](#)

 [voltar](#)

Concluído Internet