

# PERFIL DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR, ATUANTES NA ASSISTÊNCIA SOCIAL NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL - PR

Elizandra da Silva\*

*Resumo:* Este estudo objetivou identificar o perfil de qualidade nas organizações de assistência social no município de Cascavel, tendo como população entidades cadastradas no Conselho de Assistência Social, atuantes nas áreas de educação infantil, portadores de deficiências, dependentes químicos, apoio sócio-familiar, profissionalização de adolescentes, abrigo provisório para crianças e albergue noturno. Como resultado observou-se que algumas entidades possuem um perfil arrojado de gestão, o que leva a um alto nível de qualidade, e outras possuem dificuldades ainda primárias, destacando-se o fato de que nenhuma das entidades enquadrou-se abaixo do nível mínimo de adequação. Dentre as principais deficiências identificadas, destacam-se as relacionadas à captação de recursos e à gestão do trabalho voluntário.

*Palavras Chave:* Terceiro Setor, perfil da qualidade.

*Abstract:* This study objective was to identify quality profile in social service organizations in the city of Cascavel. The study was developed on groups registered at the Social Assistance Council, operating in the areas of child education professionals, handicap, chemical dependents, socio-familiar support, adolescent professionalization, temporary daycare center, and shelters. As a result it was observed that some institutions hold a strong management profile, which leads to a high quality level. Whereas others still hold primary difficulties where the fact that none of the activities fitted below minimal level of adequacy is highlighted. Among the main indicated deficiencies the ones related to resource acquirement and to volunteer work management.

*Key words:* Third sector, quality profile.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os resultados obtidos a partir de uma pesquisa que objetivou identificar o perfil de qualidade nas organizações de assistência social no município de Cascavel, estado do Paraná, realizada entre 2004 e 2005.

A iniciativa desta pesquisa decorre da necessidade que têm estas organizações de demonstrar resultados satisfatórios para a sociedade, comprovando o bom trabalho que realizam e justificando os investimentos que a comunidade e as esferas estatais efetuam para que possam continuar atuando.

Schiesari (2001, p. 103) trata da avaliação e qualidade no Terceiro Setor, destacando que “eficácia na melhoria dos serviços e produtos, redução de custos, qualidade são hoje pré-requisitos essenciais para garantir o bom uso de recursos públicos”, ou seja, cada vez mais as organizações do Terceiro Setor precisam adotar posturas de gerenciamento da qualidade, habituando-se ao questionamento constante e à melhoria nos processos, abandonando o mito da “boa intenção” e assumindo profissionalismo em suas ações.

Assim, este estudo permite às organizações pesquisadas uma análise de auto-conhecimento, identificando pontos fracos e fortes e possibilitando a definição de focos de melhoria na gestão de seus trabalhos. Em paralelo, permite à sociedade e à gestão pública um conhecimento inicial das práticas de gestão nestas organizações, bem como possibilita à universidade o direcionamento de ações voltadas para as principais dificuldades apontadas pelos dados coletados.

## 2. ASPECTOS PESQUISADOS

Para realização da pesquisa, utilizou-se uma adaptação dos procedimentos sugeridos pelo “MAQUATS – Modelo de Avaliação da Qualidade para organizações do Terceiro Setor” de autoria de SILVA (2004), que, por sua vez, utiliza como base os critérios de excelência em qualidade do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, devidamente adaptados à realidade do Terceiro Setor.

Desta forma, foram avaliados, através do questionário aplicado, os itens relativos à gestão das organizações conforme demonstração no Quadro 1, abrangendo os aspectos mínimos para a classificação do nível de qualidade das organizações aqui focalizadas.

## Quadro 1 – Itens avaliados

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

Fonte: Dados da investigação da autora (2006).

Destaca-se que este estudo não teve por objetivo a comprovação ou discussão teórica do tema, e sim a análise da prática detectada na população pesquisada. Maiores detalhes sobre o desenvolvimento teórico do MAQUATS estão disponíveis na dissertação citada.

### 3. AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

O conjunto de organizações pesquisadas compreendeu 31 (trinta e uma) entidades selecionadas dentre as 38 (trinta e oito) cadastradas no Conselho de Assistência Social do município de Cascavel/PR, considerando-se as que tivessem o perfil de associações privadas constituídas para a ação social e sem fins lucrativos, excetuando-se as fundações ou campanhas nacionais de organizações religiosas. Para tal, obteve-se uma relação inicial em 2004, e em 2005 uma atualização junto à Secretaria de Ação Social do município, tendo esta última servido de base para a pesquisa.

Dentre as 31 (trinta e uma) organizações enquadradas no perfil desejado, obteve-se contato efetivo com 25 (vinte e cinco), sendo que as 6 (seis) restantes não foram localizadas ou não estavam em atividade no momento.

A aplicação do questionário procedeu-se com um primeiro contato por telefone para agendamento de visita por parte da pesquisadora às entidades. Estabelecido o cronograma e roteiro de visitas, foram esclarecidos os objetivos e procedimentos da pesquisa, sendo entregue o questionário ao responsável pela gestão da organização para a coleta dos dados. Uma segunda visita foi realizada para recolher os questionários respondidos, num prazo máximo de dois dias após a entrega.

Foram entregues os 25 (vinte e cinco) questionários, em organizações distribuídas em treze bairros de Cascavel, compreendendo todas as regiões centrais e periféricas. Dentre estas, 09 (nove) organizações não responderam o questionário, o que resulta num total de 16 (dezesseis) respondentes.

As organizações respondentes estão distribuídas em diversas áreas assistenciais, sendo quatro atuantes na educação infantil, quatro atuantes na assistência para portadores de deficiências, três atuantes na assistência para dependentes químicos, duas atuantes no apoio sócio-familiar, uma atuante na profissionalização de adolescentes, um abrigo provisório para crianças, e um albergue noturno.

Todas estão em atividade há mais de cinco anos, sendo que quatro atuam há mais de vinte e cinco anos, três entre dezesseis e vinte e quatro anos, cinco entre dez e quinze anos, e quatro entre cinco e nove anos.

Todas possuem colaboradores voluntários e também colaboradores efetivos, regidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Além disso, um destaque importante é que todas possuem, pelo menos, o título de utilidade pública municipal, característica própria do público selecionado (cadastradas no Conselho de Assistência Social do município).

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação ao critério **Liderança**, foram pesquisados os itens decisões da direção, cultura de excelência, e avaliação dos líderes.

Na maior parte das organizações as *decisões da direção* são tomadas com a participação de todos os colaboradores, ou, pelo menos, dos diretores e colaboradores que coordenam os trabalhos. Entretanto, em seis organizações estas decisões estão centralizadas em poucos diretores ou são tomadas exclusivamente pelo gestor principal.

A *cultura de excelência* pode ser observada com maior clareza, e, na maior parte das organizações, quatorze delas, existe a prática de incentivar e disseminar a cultura de melhoria dos trabalhos entre seus colaboradores.

Já o item *avaliação dos líderes* apresenta uma maior dispersão dos resultados, uma vez que metade das organizações realiza avaliações com média ou baixa frequência, e a outra metade, com frequência mais regular (muitas vezes ou sempre). Quanto à participação dos colaboradores no

processo de avaliação, na maior parte das organizações (dez), todos participam ou, pelo menos, os diretores e coordenadores têm participação, o que é um ponto positivo.

No critério **Estratégias e Planos**, foram avaliados os itens formulação e desdobramento, e desempenho global.

A *formulação e desdobramento* de estratégias e planos é ainda uma prática incomum para seis organizações, sendo importante destacar que boa parte (nove organizações) já tem por hábito formular planos nesta amplitude.

Embora não seja comum a formulação de planejamentos estratégicos, é importante destacar que, ainda assim, boa parte das organizações (nove) tem realizado avaliações do *desempenho global* com frequência regular (muitas vezes ou sempre), e sete delas realizam estas avaliações com média frequência. Pode-se deduzir que, ainda aquelas que não tenham planos estratégicos estabelecidos, conseguem encontrar meios de avaliar o desempenho da organização como um todo, com a participação da maior parte dos colaboradores.

No critério **Públicos Beneficiados** foram avaliados os itens conhecimento e relacionamento.

Metade das organizações respondentes (oito) declarou como públicos beneficiados os assistidos, os financiadores, os voluntários, o governo e a sociedade como um todo, indicando um *conhecimento* ampliado dos públicos beneficiados e da responsabilidade de sua atuação. Seis organizações apresentaram uma variação que não permite verificar a mesma clareza, e é importante destacar, também, duas respostas em branco, o que pode reforçar a falta de clareza quanto a este aspecto.

Quanto ao item *relacionamento* a maior parte das respondentes (onze) declarou periodicidade regular (muitas vezes ou sempre) de contato com os públicos beneficiados para troca de informações, independentemente de quais sejam. Neste item, as mesmas duas organizações deixaram a questão em branco.

O critério **Sociedade** incluiu os itens de avaliação transparência e valores éticos.

No que se refere à *transparência*, observa-se um ponto bastante positivo já que quase a totalidade das organizações respondentes (quinze) declarou que tem cumprido todos os compromissos legais e contábeis, o que também é uma característica própria do público selecionado por tratar-se de exigência do Conselho de Assistência Social.

Embora as obrigações legais estejam em dia, somente nove das respondentes fazem ampla divulgação de suas prestações de contas financeiras (para colaboradores, financiadores e sociedade em geral).

A formalização dos *valores éticos* que norteiam os trabalhos da organização é prática de doze das organizações respondentes, nas quais todos ou a maior parte dos valores são formalizados. A divulgação dos valores éticos é declarada por quinze das respondentes, indicando a possibilidade de que, mesmo que não sejam formalizados, existem valores norteadores que são divulgados para a maior parte dos colaboradores.

O critério **Pessoas**, que trata da gestão dos recursos humanos, foi avaliado através dos

itens estruturação do trabalho, seleção e registro de voluntários, avaliação de desempenho, desenvolvimento, e qualidade de vida.

A *estruturação do trabalho* é prática clara nas organizações respondentes, já que a grande maioria possui definidas as responsabilidades de todas as funções e a distribuição dos trabalhos é feita considerando-se as características de cada tipo de colaborador (voluntário fixo, eventual, funcionário).

Na *seleção e registro de voluntários* observa-se que existe um cuidado em selecionar voluntários de acordo com os requisitos da função que executarão, mas poucas organizações mantêm todos os voluntários devidamente registrados através do Termo de Voluntariado. Neste item também se observa um número grande de questões deixadas em branco (três), o que provavelmente denota a falta de conhecimento deste tipo de procedimento.

Quanto ao *desenvolvimento* dos recursos humanos, o treinamento prévio ainda deixa a desejar nas organizações respondentes, uma vez que oito delas declararam que o fazem poucas vezes ou nunca. Já o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores apresenta resultados melhores, sendo que oito das respondentes tem por prática fazê-lo muitas vezes ou sempre.

A *avaliação de desempenho* dos colaboradores é feita com frequência regular (muitas vezes ou sempre) por nove organizações, ressalvando-se que três declararam nunca ter feito este tipo de avaliação e duas deixaram a questão em branco.

O item *qualidade de vida* é considerado importante por boa parte das organizações (dez), que orientam seus colaboradores a respeito do assunto com frequência regular.

No critério **Processos**, foram avaliados os itens gestão de processos, gestão financeira, e gestão de captação de recursos.

No que se refere à *gestão de processos*, o planejamento prévio dos trabalhos e análise dos mesmos na busca de melhoria é prática comum à grande maioria das organizações respondentes (treze), o que se repete no item *gestão financeira*, já que as organizações, à exceção de duas, conhecem os custos de suas operações e mantêm controles financeiros formalizados.

No item *gestão de captação de recursos*, um número mais expressivo apresentou dificuldades nesta prática, sendo que seis organizações declararam que poucos ou nenhum dos seus fornecedores de recursos são devidamente cadastrados, o que, por certo, prejudica o contato com estes para fidelização.

O critério **Informações** foi avaliado considerando-se o processo de *gestão das informações*, onde a maior parte declarou que estas são disponibilizadas de forma rápida e atualizada, e que o acesso é possível para a maior parte dos colaboradores, senão para todos.

O critério **Resultados** considera o *acompanhamento dos resultados* da organização através de indicadores de desempenho, e, embora seja amplamente utilizado para analisar os resultados por dez das organizações respondentes, é ainda uma prática incomum para seis delas.

## 5. O NÍVEL DE QUALIDADE IDENTIFICADO

Após análise de todos os itens pesquisados, é possível apresentar uma aproximação do nível de qualidade identificado nas organizações respondentes.

O nível identificado é denominado de *aproximação*, uma vez que:

- o MAQUATS, modelo de avaliação de qualidade que serviu de referência para esta pesquisa, não foi seguido em todas as suas etapas e detalhes, em função de que foi elaborado originalmente para aplicação individualizada por organização, o que, neste caso, não foi possível diante do maior número de organizações respondentes;
- o instrumento de coleta utilizado foi um questionário resumido a partir do roteiro original, adaptado para a aplicação neste formato e com reduzido número de questões;
- os gestores das organizações responderam as questões sem a presença da pesquisadora, uma vez que os questionários foram recolhidos dois dias após;
- as informações coletadas não puderam ser comprovadas *in loco* através de observações, entrevistas com colaboradores e análise documental, como prevê o roteiro original do MAQUATS.

Considerando-se estas ressalvas, apresenta-se a seguir o Gráfico 01, com o nível de qualidade detectado nas organizações respondentes.

Gráfico 1 – Nível de qualidade aproximado



Fonte: dados da investigação da autora (2005).

É possível observar que, embora na maior parte das questões houvesse uma dispersão dos resultados, onde para os mesmos itens se identificou organizações com práticas avançadas de gestão e outras relatando práticas ainda primárias, as organizações respondentes, de maneira generalizada, atingiram um bom resultado.

Duas delas posicionam-se no nível de Alta Qualidade, já que apresentaram na maior parte dos itens avaliados práticas de gestão que demonstram preocupação com a excelência e qualidade.

Nove organizações são classificadas como de Média Alta Qualidade, tendo boa parte dos itens avaliados no nível ótimo, mas também, ainda, pontos passíveis de melhoria.

Cinco organizações alcançaram o nível de Qualidade Adequada, demonstrando que suas práticas não estão no nível de excelência em qualidade, mas a gestão já é realizada com o profissionalismo necessário para atingir bons resultados.

Um aspecto de relevância que merece destaque, é o de que nenhuma das organizações, dentre as respondentes, apresentou um nível de qualidade baixo ou insuficiente, pelo que se pode concluir que as organizações cadastradas no Conselho de Assistência Social do município de Cascavel têm feito jus ao apoio, subvenções e investimentos que a gestão pública tem lhes direcionado.

## 6. PRINCIPAIS DIFICULDADES DAS ORGANIZAÇÕES

Observando-se os resultados detalhados nos itens avaliados nesta pesquisa, é possível detectar que os problemas que se apresentam são semelhantes aos das organizações privadas com fins de lucro, as empresas, fazendo parte do que é comum na gestão de quaisquer organizações (planejamentos, análises de resultados, desenvolvimento de pessoas, etc.)

No entanto, é possível destacar alguns de caráter mais crítico, diferenciados dos demais por estarem relacionados com características próprias o Terceiro Setor.

Dentre eles está a perspectiva que as organizações possuem sobre seu **Público Beneficiado**. Heckert e Silva (2000) destacam que as organizações do Terceiro Setor devem considerar que possuem *múltiplos clientes*, que são: o beneficiário do serviço, o financiador das tarefas, o trabalhador voluntário, o Estado enquanto parceiro e regulador, e a própria sociedade. Todos recebem os efeitos de suas ações, e, como *clientes*, devem fazer parte das preocupações centrais da organização.

Assim, quando se observa que apenas metade das organizações respondentes tem clareza destes públicos beneficiados, é possível apontar um ponto crítico de melhoria, que pode estar influenciando o desempenho em muitos outros, já que “ofusca” a perspectiva da responsabilidade da organização perante a sociedade.

Outro aspecto de relevância é o **Registro de Voluntários**, uma vez que, conforme destaca Szazi (2000), é necessário que o trabalho voluntário, intenso neste tipo de organizações,

seja devidamente registrado e caracterizado nos termos da Lei nº. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, através de um Termo de Adesão entre a entidade e o voluntário, onde sejam esclarecidas as tarefas e condições do trabalho a ser realizado voluntariamente.

Neste aspecto, somente cinco organizações declararam manter registro formal de todos os voluntários, o que demonstra outro ponto crítico para melhoria. O registro visa não somente a melhoria do desempenho nos trabalhos, através de um maior comprometimento por parte dos voluntários, mas também a própria segurança das organizações em relação às leis trabalhistas e outros riscos.

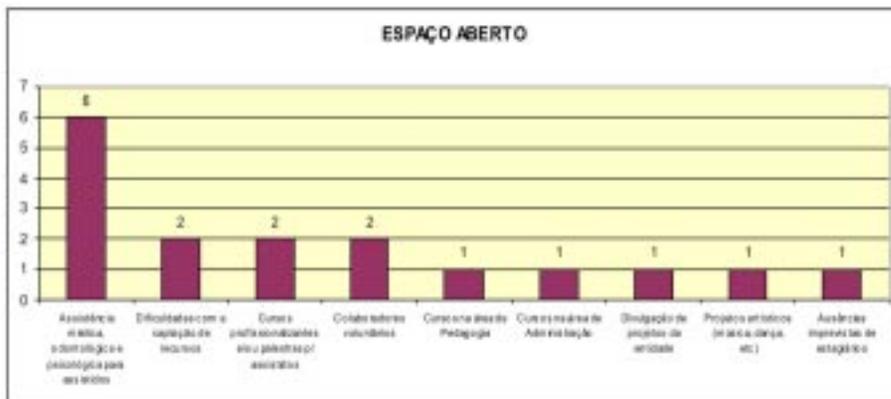
Finalmente, um terceiro aspecto a ser destacado é a **Gestão de Captação de Recursos**. Cruz e Estraviz (2000) destacam que a transparência e a constante troca de informações entre as organizações e os seus fornecedores de recursos representam a principal tarefa da área de captação de recursos, ou seja, a fidelização destes.

De fato, fidelizar fornecedores de recursos é crucial para a manutenção dos serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor, e, dentre as respondentes, somente cinco declararam ter todos os seus fornecedores devidamente cadastrados, o que permitiria um estreitamento de relações visando a fidelização.

Desta forma, identifica-se mais um aspecto crítico para melhoria do nível de qualidade nas organizações pesquisadas, já que a existência de um banco de dados atualizado sobre fornecedores possibilita a busca dos fornecedores certos para cada tipo de projeto nas épocas mais adequadas dos trabalhos, evitando atropelos e imprevistos como a falta de recursos.

Os aspectos críticos identificados na captação de recursos e no registro de voluntários podem ser confirmados através do espaço aberto deixado no questionário para que as organizações manifestassem suas principais dificuldades, cujo resultado apresenta-se no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 – Espaço aberto



Fonte: dados da investigação da autora (2005).

Algumas das principais dificuldades ou necessidades emergenciais das organizações respondentes estão relacionadas com o trabalho assistencial que realizam, como a necessidade de auxílio médico, odontológico e psicológico, além de cursos e projetos para seus assistidos.

Outras estão relacionadas à gestão, como as dificuldades com a captação de recursos e com colaboradores voluntários insuficientes ou inconstantes, confirmando o destaque anterior.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

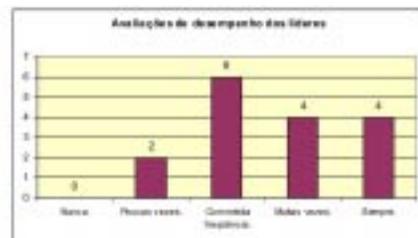
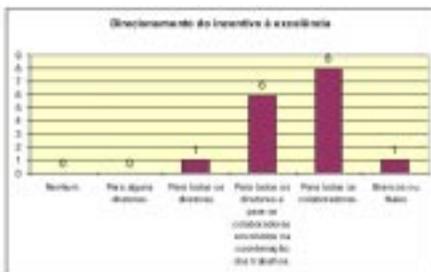
Esta exploração inicial do perfil de qualidade nas organizações de assistência social no município de Cascavel permitiu identificar pontos positivos a respeito da gestão destas, destacando-se o cumprimento de suas obrigações legais e contábeis, bem como a gestão financeira (custos e controles).

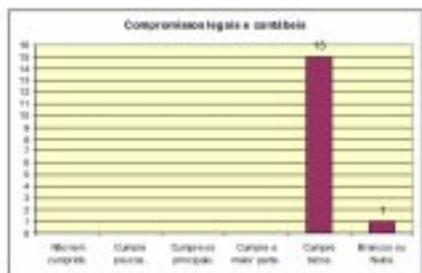
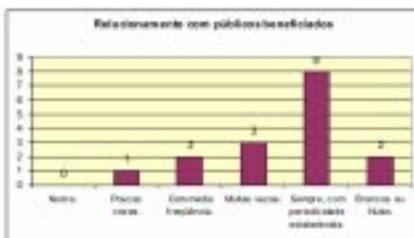
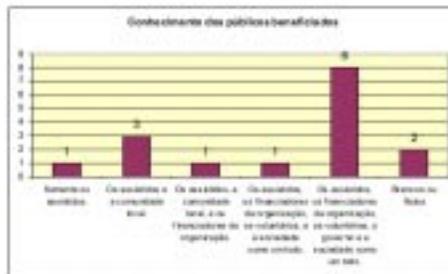
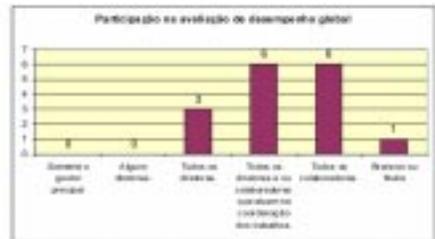
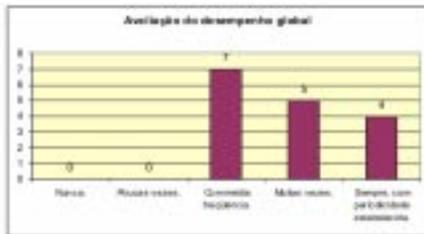
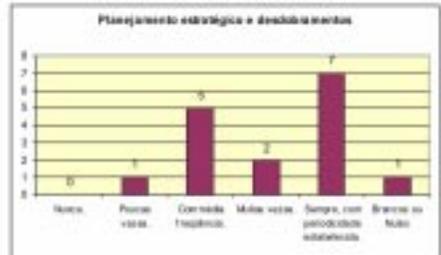
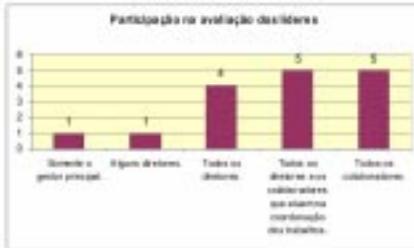
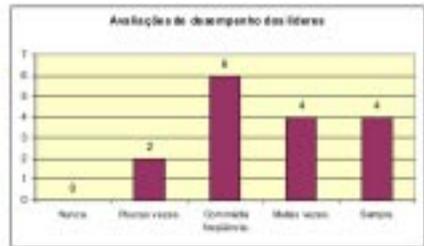
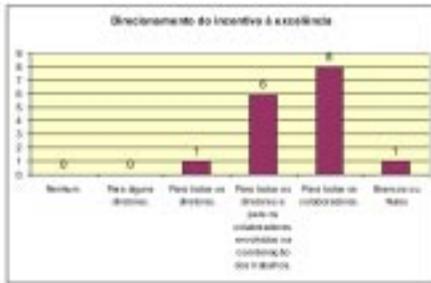
Como pontos passíveis de melhorias, destacaram-se as práticas de captação de recursos, a gestão do trabalho voluntário, em especial o registro formalizado, e como pano de fundo de muitas outras dificuldades, o entendimento do público beneficiado e da responsabilidade da ação destas organizações na sociedade.

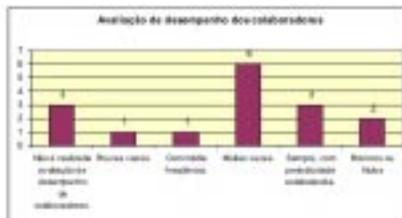
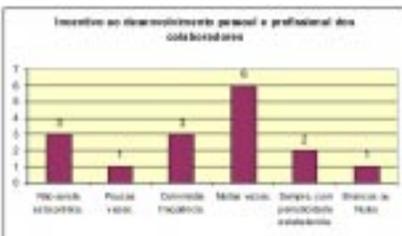
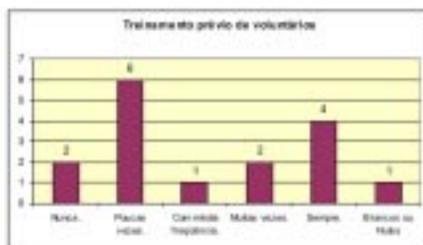
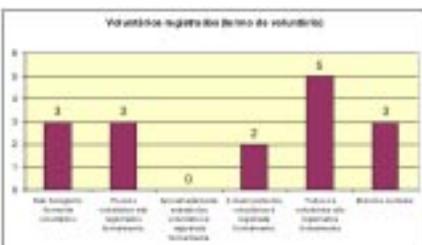
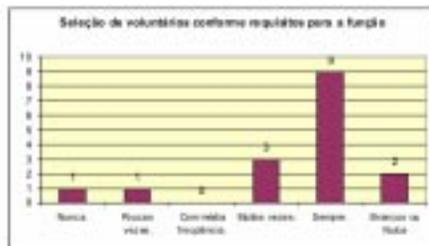
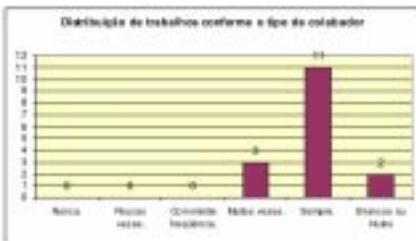
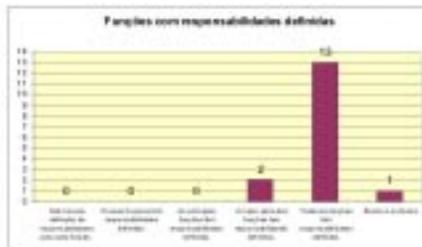
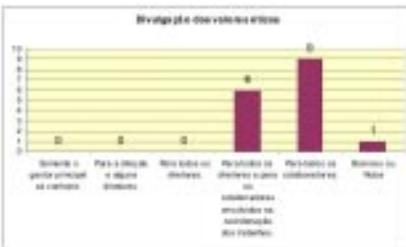
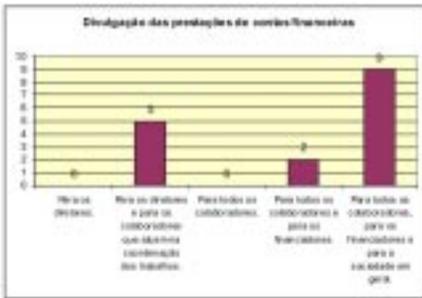
Por certo este levantamento inicial exige aprofundamentos futuros em cada um dos aspectos apontados, possibilitando que estas organizações apresentem um trabalho assistencial cada vez mais reconhecido e de qualidade.

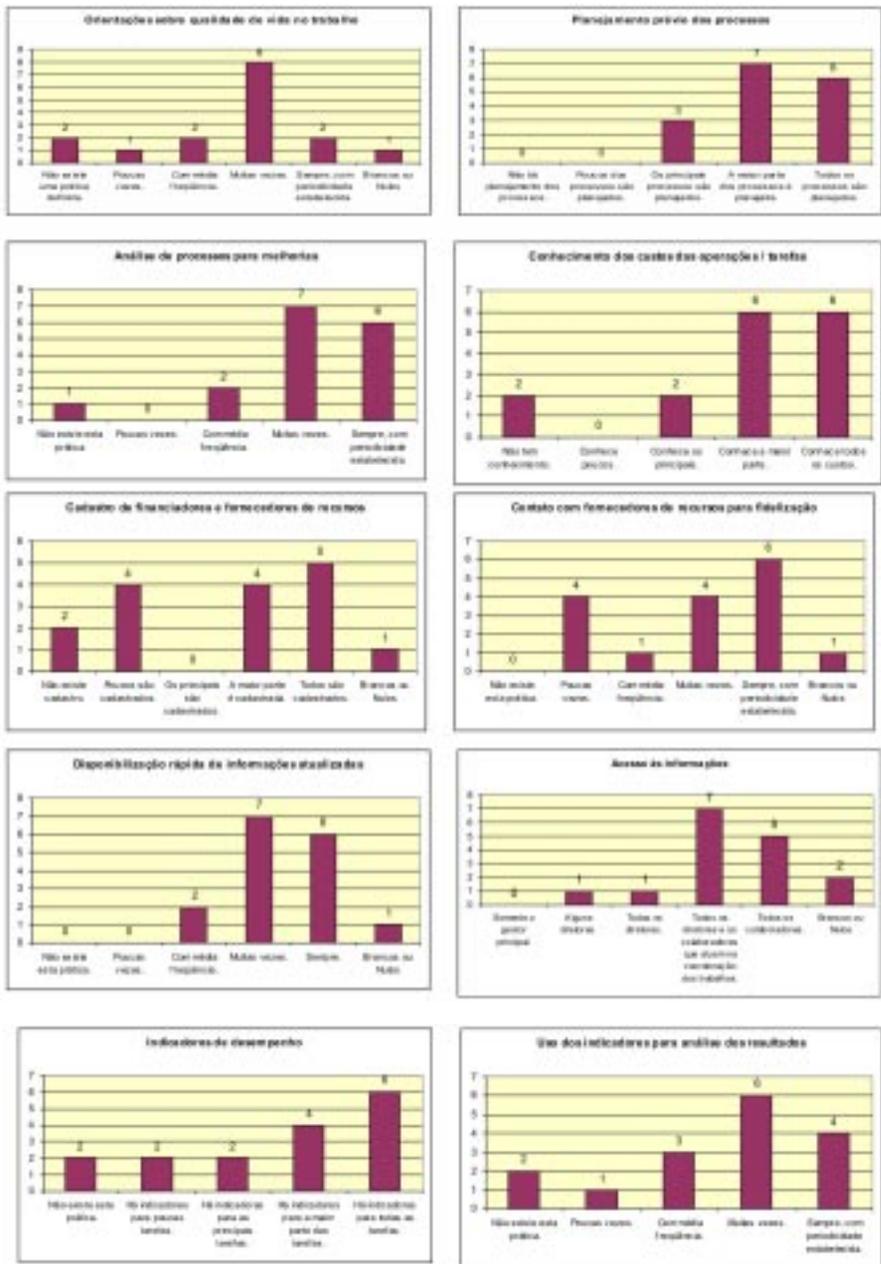
Assim, cumpre-se o propósito deste estudo, apresentando um perfil aproximado da qualidade nas organizações de assistência social do município de Cascavel, focalizadas aquelas cadastradas no Conselho de Assistência Social, permitindo ações futuras da Universidade no sentido de contribuir para a melhoria na gestão destas organizações.

Gráficos Detalhados (extraídos dos dados coletados na pesquisa)









Fonte: dados da investigação da autora (2005).

## 8. NOTAS

\* Mestre em Engenharia de Produção. Coordenadora e Professora Assistente no Curso de Administração da Unioeste - Campus Cascavel. Endereço eletrônico: elizandra@unioeste.br

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.

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.

SILVA, Elizandra da. **Modelo de avaliação da qualidade para organizações do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

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