



**José Maurício de Azevedo Cardoso**

**Proposta de um Critério de Avaliação da  
Qualidade de Gestão de Organizações  
Não-Governamentais**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Metrologia do Centro Técnico Científico da Pontifical Universidade Católica do Rio de Janeiro. Área de Concentração: Metrologia para Qualidade e Inovação.

Orientador: Prof. Antonio José Junqueira Botelho. Ph.D.

Rio de Janeiro  
Abril de 2008



**José Maurício de Azevedo Cardoso**

**Proposta de um Critério de Avaliação da  
Qualidade de Gestão de Organizações  
Não-Governamentais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Metrologia do Centro Técnico Científico da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Área de Concentração: Metrologia para Qualidade e Inovação.

**Comissão Examinadora:**

**Prof. Antonio José Junqueira Botelho**

Orientador

Programa de Pós-graduação em Metrologia (PósMQI/PUC-Rio),  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

**Prof. Maurício Nogueira Frota**

Programa de Pós-graduação em Metrologia (PósMQI/PUC-Rio),  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

**Prof. Rui Pitanga Marques da Silva**

Programa de Pós-graduação em Metrologia (PósMQI/PUC-Rio),  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

**Prof. José Eugênio Leal**

Coordenação Setorial de Pós-Graduação do  
Centro Técnico Científico da (PUC-Rio)

Rio de Janeiro, 04 de abril de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **José Maurício de Azevedo Cardoso**

Graduou-se em Engenharia Civil pela Universidade Santa Úrsula. Pós-graduado em Avaliações e Periciais Judiciais pela UFF. Perito Judicial de Engenharia da Justiça Federal e Estadual. Diretor Financeiro da Organização Não Governamental CAMPO (Centro de Assessoria ao Movimento Popular). Gerente de Desenvolvimento Institucional da Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião. Engenheiro Civil tendo construído mais de duas mil casas populares. Engenheiro orçamentista que já trabalhou em empreendimentos ligados aos Programas Favela Bairro e Rio Cidade.

#### Ficha Catalográfica

Cardoso, José Maurício de Azevedo

Proposta de um Critério de Avaliação da Qualidade de Gestão de Organizações Não-Governamentais / José Maurício de Azevedo Cardoso; orientador: Antonio José Junqueira Botelho – Rio de Janeiro: PUC – Rio, Centro Científico da PUC, 2008.

v. 104f.: 38il. ; 29,7 cm

1. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Metrologia. Área de concentração: Metrologia para Qualidade e Inovação

Inclui referências bibliográficas

1. Metrologia. 2. Métricas de avaliação. 3. Avaliação da qualidade. 4. Gestão. 5. Organizações não governamentais. 6. Terceiro Setor. 7. Negócios, Inovação e Metrologia. I. Botelho, Antonio José Junqueira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Centro Técnico Científico da PUC-Rio. III. Título

CDD: 389.1

## **Agradecimentos:**

A Deus Pai Todo Poderoso, Mestre dos Mestres, criador de tudo o que existe.

A Neiva minha companheira de todas as horas boas e difíceis.

Aos meus familiares pela educação, atenção e carinho de todas as horas.

A Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião, que me concedeu o tempo necessário para meu aperfeiçoamento acadêmico, viabilizando a concretização deste mestrado.

A querida amiga Cynthia Paes de Carvalho, professora e pesquisadora do Depto. de Educação da PUC-Rio, pelo apoio e incentivo.

A Capes e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Ao meu orientador Professor Antonio José Junqueira Botelho pelo estímulo e parceria.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

A todos os professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Metrologia pela ajuda.

## Resumo

Cardoso, José Maurício de Azevedo; Botelho, Antonio José Junqueira. **Proposta de um Critério de Avaliação da Qualidade de Gestão de Organizações Não-Governamentais.** Rio de Janeiro, 2008. 104p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Metrologia. Área de Concentração: Negócios, Inovação e Metrologia (PósMQI). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

**Objetivos:** Propor um modelo de avaliação da qualidade de gestão, com base nos critérios de excelência utilizados no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), em organizações não governamentais (ONG), ditas do Terceiro Setor, que atuam no âmbito da assistência social e que tenham abrangência municipal.

**Contextualização:** A presente pesquisa de mestrado se desenvolve no marco de resultados de estudos do impacto das ações empreendidas por organizações não governamentais, que apontam para a ineficiência dessa ação. A pesquisa visa, suprir essa vulnerabilidade e, por conseguinte, melhorar a qualidade da intervenção social empreendida pelas ONGs no Brasil.

**Metodologia:** (i) análise e pesquisa bibliográfica sobre os métodos de avaliação de gestão aplicáveis às organizações do Terceiro Setor; (ii) estudo do PNQ, particularmente seus critérios de excelência, os quais no âmbito da pesquisa foram subdivididos em itens para os quais são avaliados os níveis de práticas de cada aspecto de gestão; (iii) construção de proposta de métrica e metodologia para avaliação da qualidade de organizações não governamentais, incorporando critérios adaptados do PNQ e critérios desenvolvidos a partir de análise de literatura e (iv) realização de teste para validação do modelo em uma ONG.

**Conclusões:** Fazendo uso de métricas e validando-as segundo preceitos metrológicos, o estudo contribui para a mensuração da qualidade em organizações não governamentais, colaborando assim para a melhoria de seu desempenho através da superação dos pontos frágeis detectados nos processos de avaliação internos de sua gestão.

### Palavras-Chave:

Metrologia; critério de avaliação; avaliação da qualidade; gestão; organizações não governamentais; terceiro setor; negócios, inovação e metrologia.

## Abstract

Cardoso, José Maurício de Azevedo; Botelho, Antonio José Junqueira. **A proposal of management quality in non-governmental organizations evaluation criteria.** Rio de Janeiro, 2008. 104p. Master Dissertation – Graduate Program in Metrology. Area of Concentration: Businesses, Innovation and Metrology (PósMQI). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

**Objective:** Propose an evaluation model of management quality of non-governmental organizations (NGO), the so-called Third Sector, in the area social work and with municipal scope, based on the criteria of excellence utilized by the National Quality Prize (NQP).

**Context:** The development of this masters' research takes place in the framework of the results of studies on the impact of non-governmental organizations activities which point out their evasiveness and inefficiency. The research aims to fill in this vulnerability and, therefore, improve the quality of the social intervention carried out by the NGOs in Brazil.

**Methodology:** (i) Bibliographic research and analysis of management evaluation methods applicable to Third Sector organizations; (ii) study of the NQP, particularly its excellence criteria, which in the scope of the research were subdivided in items and for each an evaluation was made of levels of practice regarding management; (iii) construction of a proposal of a metric and a methodology for quality evaluation in non-governmental organizations incorporating criteria adapted from NQP and criteria coming out of the literature analysis and (iv) test in a NGO to validate the model.

**Conclusions:** By employing metrics and validating them in accordance with metrological precepts, the study contributes to the measurement of quality in non-governmental organizations, thus collaborating to improvements in their performance through the overcoming of those fragile points identified in the processes of internal evaluation of their management.

### Keywords:

Metrology; evaluation criteria; quality evaluation; management; non-governmental organizations; third sector; business, innovation and metrology.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1 Contextualização	14
1.2 Objetivos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Metodologia	20
1.5 Delimitações do estudo	20
2. O Terceiro Setor	22
2.1 Introdução	22
2.2 Características e tipos de ONGs	26
2.3 A Qualidade no Terceiro Setor	32
3. O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)	38
3.1 Introdução	38
3.2 O Processo de premiação	39
3.3 Empresas ganhadoras – PNQ	41
3.4 Critérios de Excelência – fundamentos	44
3.5 Critérios de Excelência – itens – pontuação	47
3.6 Critérios de Excelência – aplicação	49
4. Proposta de Modelo de Avaliação	54
4.1 Introdução	54
4.2 Critérios de avaliação	55
4.3 Aplicação e adaptação dos critérios do PNQ	56
4.4 Detalhamento dos critérios de avaliação	59
4.5 O processo de aplicação	77
5. Validação da proposta de Modelo de Avaliação	81
5.1 A Fundação Bento Rubião	81
5.2 Aplicação do modelo	86

5.3 Avaliação	96
5.4 Validade do Sistema de Avaliação	96
6. Conclusões e sugestões	98
7. Referências Bibliográficas	101



## Lista de figuras

Figura 1: Fronteiras entre o Terceiro Setor	30
Figura 2: Organograma PNQ	39
Figura 3: Modelo de excelência do PNQ: Uma visão sistêmica da organização	46
Figura 4: Estrutura para descrição dos critérios avaliados	57
Figura 5: Níveis hierárquicos dos critérios	57
Figura 6: Elementos que compõe o Desenvolvimento Institucional Interno de uma Organização não Governamental	59
Figura 7: Ciclo de Planejamento Monitoramento, Avaliação e Sistematização (PMAS) Institucional	64
Figura 8: Dinâmica dos indicadores	76

## Lista de quadros

Quadro 1: Características das Organizações do Terceiro Setor	28
Quadro 2: Tipos de Organizações do Terceiro Setor	30
Quadro 3: Seguintos de atividades do Terceiro Setor	31
Quadro 4: Grupo de atividades do Terceiro Setor	31
Quadro 5: Membros do PNQ	38
Quadro 6: Resumo dos critérios	56
Quadro 7: Critério liderança – item: Decisão da direção	61
Quadro 8: Critério liderança – item: Cultura de excelência	62
Quadro 9: Critério liderança – item: Avaliação anual e institucional	63
Quadro 10: Critério estratégias e planos – item: Sistema de PMA	65
Quadro 11: Critério beneficiários – item: Serviços prestados	66
Quadro 12: Critério sociedade – item: Visibilidade	67
Quadro 13: Critério sociedade – item: Valores éticos	68
Quadro 14: Critério sociedade – item: Contribuição social	69
Quadro 15: Critério informações – item: Gestão das informações	70
Quadro 16: Critério pessoas – item: Sistemas de trabalho	71
Quadro 17: Critério pessoas – item: Qualidade de vida	72
Quadro 18: Critério processos – item: Gestão dos projetos e Gestão Financeira	73
Quadro 19: Critério processos – item: Estruturação interna da organização	74
Quadro 20: Critério processos – item: Captação de recursos	75
Quadro 21: Critério resultados – item: Contribuição com mudanças duradouras em políticas e práticas	77

## Lista de tabelas

Tabela 1: Faixas de pontuação	79
Tabela 2: Aplicação do critério liderança	87
Tabela 3: Aplicação do critério estratégia e planos	88
Tabela 4: Aplicação do critério beneficiários	89
Tabela 5: Aplicação do critério sociedade	90
Tabela 6: Aplicação do critério informação	91
Tabela 7: Aplicação do critério pessoas	92
Tabela 8: Aplicação do critério processos	94
Tabela 9: Aplicação do critério resultados	95