

2 O TERCEIRO SETOR

Este capítulo aborda os conceitos fundamentais sobre o Terceiro Setor, os tipos de organizações que o compõem e os possíveis campos de atuação das mesmas, delimitando aquelas focalizadas neste estudo.

2.1 Introdução

Uma vez conhecidos os principais aspectos relativos às referidas organizações, identifica-se as formas de avaliação da qualidade existentes.

Assim, analisar o Terceiro setor, universo onde as ONGs atuam, leva-nos a discutir a participação relativa do Estado, do Mercado e da Comunidade nas ações necessárias para a solução dos problemas atuais que aflige a nossa sociedade.

Numa análise do quadro contemporâneo da sociedade, em termos de modelos econômicos, sociais e políticos, observam-se fortes indícios dessas novas atitudes e práticas sociais relacionadas, expressão renovada de valores éticos. Conforme Srour (1998)[12] a forma tradicional e excludente de capitalismo, delineado pela competição e pela busca de maximização de lucro a qualquer custo para a sociedade, vem paulatinamente perdendo espaço para o chamado 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. Ressalta-se a evidência de que o capitalismo ainda vige, porém percebe-se também o surgimento de novas preocupações com as responsabilidades sociais nas ações do mercado.

Outro fato que corrobora este período de transição refere-se ao próprio crescimento e fortalecimento das organizações da sociedade civil, até então denominadas ONGS. Henderson (1996) [13] através de um apanhado histórico da formação e intervenção destas instituições na sociedade, sublinha que estas 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.

O quadro acima delineado deste momento histórico da humanidade reflete não só a necessidade, mas, essencialmente, as ações já existentes da comunidade atuando em benefício próprio, 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 situa 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. No entanto, não há uma hegemonia 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 Montaña, que buscam de novas perspectivas para os profissionais do serviço social.

Para Montaña (2002) [14] 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) [15] 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 os 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) [16] 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) [17] 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) [17]: 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.

O Terceiro Setor é, portanto, uma realidade irreversível que já conquistou seu lugar de direito na sociedade. Hudson (1999) [18] 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. Rifkin (1995)

também ressalta a importância econômica do Terceiro Setor, que tem tido em diversas regiões mundiais, um crescimento expressivo [19].

Crescimento este destacado também por Melo Neto e Froes (2001), que citam uma 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 [20]. 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 nesta área. 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 [5].

O Terceiro Setor cresce em número e em efeitos sociais. É uma realidade que se consolida e fortalece a medida que são vencidos os desafios teóricos e práticos. Legitimando-se seu papel na sociedade e buscando-se cada vez mais a profissionalização, salienta Marcovitch (2000) [21], 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

Características e tipos de Organizações não Governamentais

O termo Terceiro Setor vem sendo usado paralelamente à outras denominações que surgem para um tipo específico de organizações na sociedade civil, 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) [22] 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) [18] 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 e 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) [17] 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 que fazem do setor uma interpretação errada. Segundo o autor, estas três perspectivas são necessárias a compreensão real da 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: - 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 (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)	Organizações que encarnam os valores de <i>solidariedade</i> e da <i>iniciativa individual em prol do bem público</i> , e concretamente: - 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)	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 (2001)	[...] são todas as instituições sem fins lucrativos, que a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.
Ruth Cardoso (2001)	[...] esfera pública, não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.
Nunes (2002)	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

Com base no quadro 1, podemos afirmar que 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) [18], 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.

A Figura 1 representa uma subdivisão, permitindo observar-se os campos nos quais apresenta-se grande controvérsia a respeito da questão fazer ou não fazer parte do Terceiro Setor.

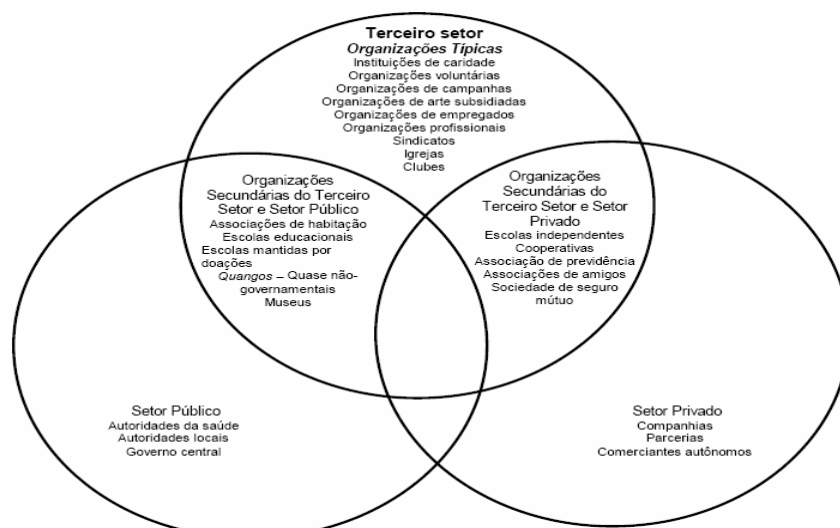


Figura 1: Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público.

Fonte: HUDSON (1999, p. 9) [18]

Apesar da dificuldade de tornar clara e precisa a subdivisão do Terceiro Setor, Hudson (1999) [18] propõe uma classificação dos diferentes tipos de organizações, separadas de acordo com as atividades específicas que realizam, 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 delinquentes, 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) [18]

Melo Neto e Froes (2001) [20] 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
<ul style="list-style-type: none"> → Cultura e recreação → Assistência social → Educação → Saúde → Desenvolvimento e defesa de direitos → Religião → Ambientalismo 	<ul style="list-style-type: none"> → Moradia e saneamento → Alimentação e nutrição → Segurança → Trabalho, emprego e renda → Reforma agrária → Previdência social

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

Os autores destacam que no Brasil, os campos de atuação comunitária que mais se desenvolvem 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.

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 [2]. 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.) [2]

Fernandes (2002) manifesta ressalvas quanto à inclusão de alguns segmentos ao Terceiro Setor [2], fazendo 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.

2.3 A QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR

2.3.1 Conceituação

Este trabalho busca contribuir com o Terceiro Setor através do estabelecimento de um modelo de avaliação de qualidade que possa ser utilizado no intuito de analisar os serviços prestados pelas organizações 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), são muitos os conceitos apresentados por diferentes estudiosos, não existindo uma definição clara e consensual a respeito [23]. 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 [24].

Juran (2001) faz uma tentativa de abarcar numa frase tudo o que representa a qualidade, considerada por este como “adequação ao uso” [24]. Outras definições clássicas que podem ser citadas são a de Crosby (*apud* DAVIS, AQUILANO e CHASE 2001) - “conformidade com os requisitos” e a de Deming (*apud* DAVIS, AQUILANO e CHASE 2001, p. 156) - “um grau de uniformidade e dependabilidade previsíveis a baixo custo e adequado ao mercado” [25].

A qualidade “é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”, Slack *et al.* (1997), apresenta um conceito no qual qualidade depende da percepção do consumidor [24]. 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/público alvo.

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.

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.

2.3.2 Prêmios

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): 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 [26]. 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.

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.

O Prêmio Europeu de Qualidade (*European Quality Award - EQA*) foi instituído pela Fundação Europeia 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.

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 no capítulo 4 .

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), afirma 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 [27]. 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 [28].

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 [29].

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.