

5 Validação da proposta de Modelo de Avaliação

Neste capítulo demonstra-se a aplicação do modelo de avaliação da qualidade de gestão numa organização do terceiro setor, Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião (FBR), que atua na área de assistência social no estado do Rio de Janeiro e na qual o autor exerceu atividades de prestação de serviço de 1996 à junho de 2008.

5.1 A Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião

5.1.1 Missão Institucional

A Fundação Bento Rubião tem por missão a *“Defesa, a difusão e a garantia dos direitos da população pobre das favelas e periferias, com ênfase nos direitos de moradia e da infância e adolescência, promovendo-a como sujeito do seu próprio desenvolvimento, como forma de contribuir para a defesa dos Direitos Humanos Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais – DHESCAs”*.

Nessa direção, a Fundação se envolve diretamente com as questões desta população, particularmente no Estado do Rio de Janeiro, relativas à construção e garantia de seus direitos, mas a partir de uma ótica e desenvolvendo uma estratégia de atuação que considera o fortalecimento do seu protagonismo.

5.1.2 Origem

Sediada no Rio de Janeiro, a Fundação visa à redução das desigualdades sociais e atende aos setores mais pobres e vulneráveis da população. Foi criada em 1986 por um grupo de técnicos e lideranças de comunidades faveladas com o objetivo de dar continuidade ao trabalho iniciado na Pastoral de Favelas da Arquidiocese do Rio de Janeiro, que era fundamentalmente realizado nos campos do fortalecimento comunitário e na regularização fundiária, temas assumidos desde a sua criação até os dias atuais. A entidade desde sua origem não possui confissão religiosa nem político-partidária.

5.1.3 Objetivos Institucionais

Moldar comunidades mais qualificadas e mobilizadas em torno dos seus direitos, através de:

- ✓ Práticas sociais e políticas públicas que implementem um Sistema Nacional de Desenvolvimento Urbano e Produção Social do Habitat;
- ✓ Efetivação do sistema de garantia de direitos da infância e adolescência.

Estes objetivos expressam as mudanças que a FBR almeja contribuir em longo prazo junto à população pobre e favelada do Estado do Rio de Janeiro, defendendo os seus direitos à moradia, e a infância e adolescência, bem como fortalecendo sua organização e seu protagonismo.

5.1.4 Beneficiários

A população moradora das favelas e periferias urbanas do Estado do Rio de Janeiro é a principal beneficiária das ações da FBR. Atualmente, cerca de 20.000 famílias são diretamente beneficiadas.

A FBR busca atuar em parceria com diversos segmentos e organizações públicas e privadas tais como organizações comunitárias e movimentos populares, líderes comunitários, operadores de direito, gestores públicos nos âmbitos federal, estadual e municipal, organizações da sociedade civil, organismos de imprensa, organizações internacionais relacionadas aos objetivos gerais deste projeto.

Dentre seus parceiros principais destacam-se: Governo Federal - Ministério das Cidades, Ministério da Justiça, Conselho Nacional das Cidades e Fundo Nacional de ... (FNDE); governo estadual - Defensoria Pública; governos municipais - Prefeitura do Rio de Janeiro, Prefeitura de Nova Iguaçu, Prefeitura de Rio das Ostras, Prefeitura de Búzios, Prefeitura de Niterói; outras ONGs - São Martinho, CAMPO, CEDAC, SERES, IDACO E CARITAS; Empresas - Petrobrás; Movimentos Sociais - União Nacional de Moradia, Movimento de Mães de Acari, Associação de Moradores da Rocinha, Associação de Moradores do Conjunto Campinho, Cooperativa Shangri-lá, Cooperativa Herbert de Souza; e

agências financiadoras internacionais - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Misereor (Alemanha) , Novib (Holanda) e Pão para o Mundo (Alemanha).

5.1.5 Estrutura

A Fundação conta, atualmente, com 88 colaboradores, sendo 48 mulheres e 40 homens em suas instâncias de deliberação e execução, cujas principais atribuições são descritas a seguir:

- ✓ Conselho de Curadores – coordenação da formulação dos objetivos e estratégias institucionais – 3 mulheres e 9 homens.
- ✓ Presidência/ Vice-Presidência – supervisão na implementação das diretrizes do conselho curador – 2 homens.
- ✓ Coordenação Executiva – coordenação da implementação dos objetivos e estratégias institucionais/ representação e articulação institucional externa/ supervisão na formulação e implementação dos objetivos e atividades programáticas – 1 homem e 1 mulher.
- ✓ Coordenação de Programas – coordenação da formulação e implementação dos objetivos e atividades programáticas/ articulação dos vários projetos de um mesmo programa/ supervisão das atividades e equipes – 1 mulher e 1 homem em 2 programas (Terra e Habitação e Criança e Adolescente).
- ✓ Coordenação de Projetos – coordenação das atividades fim no campo e das equipes – 2 mulheres.
- ✓ Equipes dos programas/ projetos – 36 mulheres e 21 homens.
- ✓ Gerência administrativa/ financeira – 1 coordenador homem, 5 mulheres e 4 homens nas várias funções (administrativas, financeiras, secretaria, recepção e limpeza).
- ✓ Gerência de Desenvolvimento Institucional – 1 homem (implantação de sistemas de PMAS e captação de recursos)

5.1.6 Programas e projetos

5.1.6.1 Programa Terra & Habitação

O Programa Terra & Habitação passa atualmente por um período de crescimento quantitativo e qualitativo, beneficiando mais de 18.000 famílias, a partir da realização de diversos convênios com os Governos Federal e Municipal, atuando na defesa do direito a moradia digna junto às comunidades pobres e movimentos sociais. Foi reconhecido como finalista do “Prêmio Mundial do Habitat 2005”, recebendo o segundo lugar entre os projetos de todo o hemisfério sul. Este programa é composto por três projetos:

1 - Projeto Direito à Terra que presta assessoria sócio-jurídica às famílias que estão sofrendo ameaça de despejo, assegurando sua permanência e regularização fundiária, atuando diretamente na defesa do direito a moradia de grupos em condição de vulnerabilidade social;

2 – Projeto Mais Legal que está executando ações de regularização fundiária, ambiental e urbanística nas Favelas da Rocinha e Vigário Geral, bem como nos Municípios de Nova Iguaçu e Rio das Ostras com o objetivo de obter urbanização adequada, moradia digna e uma titulação que garanta o direito das famílias beneficiadas. Além do mais, como objetivo estratégico, sistematiza a experiência desenvolvida através de publicações e realização de seminários que buscam sensibilizar/influenciar o poder público e a sociedade na defesa do direito a moradia da população pobre e favelada, indo, na contramão da discriminação exercida pela mídia e pela classe média.

3 – Projeto Direito à Habitação que atua junto às comunidades, movimentos sociais e governos atuando na elaboração de programas de habitação popular, exercendo influência sobre a formulação e implementação de políticas públicas para este setor, fortalecendo os movimentos sociais, bem como aprovando projetos de construção de casas para cooperativas e associações habitacionais.

5.1.6.2 Programa Criança e Adolescente

O Programa Criança e Adolescente atua em três vertentes: promoção, controle social e responsabilização.

Na vertente Promoção/Atendimento, aproximadamente 1.000 crianças, jovens e adolescentes estão sendo beneficiadas e a Fundação vem atuando através de vários projetos: Projeto Clube Recreativo União e Lazer, inicialmente foi desenvolvido em 7(sete) favelas localizadas nas zonas suburbana, sul, norte e oeste da cidade do Rio de Janeiro, atendendo crianças, adolescentes e suas famílias; atualmente, encontra-se somente nas favelas do Complexo do Turano e de Vila Aliança; Projeto Orquestra Petrobrás (crianças, adolescentes e jovens são capacitados em música erudita e popular); Projeto PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil) em parceria com o Ministério da Justiça; Projeto Liberdade (FNDE/Governos Federal e Estadual – capacita adolescentes privativos de liberdade matriculados nas escolas sócio-educativas, seus professores, familiares e “adolescentes multiplicadores”).

Integra em 2005 o Consórcio da Juventude – Programa 1º. Emprego, atendendo adolescentes e jovens oriundos da Cidade do Rio de Janeiro, Baixada Fluminense, Região Leste Fluminense e Baixada Litorânea.

Na vertente do Controle Social, encontra-se o Projeto Girassol – Centro de Formação e Informação em Direitos Infanto-Juvenis que objetiva, através das ações de capacitação, assessoria e pesquisa, contribuir com a sensibilização e formação de agentes sociais e dos diversos atores do sistema de garantia de direitos, promovendo, qualificando e fortalecendo a sua participação em fóruns e Conselhos de Políticas Públicas.

Realizou inúmeras capacitações em todo o Estado do Rio de Janeiro através do Projeto Começar de Novo contribuindo para iniciativas em direção à municipalização e descentralização do atendimento a adolescentes autores de atos de infração em cumprimento de medidas sócio-educativas em meio aberto, além de qualificar conselheiros de direitos e tutelares de vários municípios e prestar assessoria constante.

Na vertente da Defesa/Responsabilização, a FBR já prestou assistência jurídica a mais de mil adolescentes e suas famílias, além de atuar no campo da defesa de direitos coletivos e difusos relacionados à infância e adolescência. O Projeto Quebrantar realizado com o apoio do Ministério da Justiça ofereceu atendimento psicossocial e jurídico a jovens em cumprimento de medidas sócio-educativas privativas de liberdade, estimulando a organização de mães em defesa dos direitos dos mesmos, originando o Movimento Moleque. O princípio que norteou esta relação com este grupo de mães é o de que sem a participação dos familiares as internações e medidas do sistema sócio-educativo tornam-se inócuas.

5.2 Aplicação do modelo

A aplicação do modelo ocorreu entre os dias 10 e 14 de março/2008 e nos dias 4 e 5 de setembro, seguindo uma versão simplificada da metodologia descrita no item 4 com o intuito de validar o modelo e não fazer uma real avaliação da gestão da organização em questão.

O conjunto de critérios foi analisado a partir dos seguintes componentes:

1- Itens avaliados, 2- Aspecto de gestão, 3- Nível de prática, 4- Pontuação e 5- Média de pontos do item.

5.2.1 Critério liderança

Critério Liderança				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Decisão da direção	Prática da democracia interna: participação ativa de beneficiários e parceiros, com abertura ao pluralismo de idéias, na definição das principais linhas de ação institucional.	Definidas com envolvimento de todos os colaboradores da organização.	75	62,50
	Decisões baseadas no conhecimento dos elementos-chave de desenvolvimento institucional.	Decisões diretoria são tomadas com conhecimento médio dos elementos-chave que compõe o desenvolvimento institucional interno da organização (conhecimento de dois elementos)	50	
Cultura de excelência	Busca da excelência através do incentivo a melhoria e inovação	Os valores e diretrizes organizacionais são difundidos integralmente na organização e há o incentivo e comprometimento de parte da equipe com a excelência.	75	87,50
	Níveis de disseminação da busca de excelência	Todos os colaboradores envolvidos	100	
Avaliação anual e institucional	Níveis de envolvimento institucional no processo de avaliação institucional e anual	Avaliação anual e institucional realizada continuamente, independentemente de exigência do financiador externo	100	87,50
	Nível de disseminação e conhecimento relativos ao processo de avaliação	Toda a equipe participa do processo de avaliação	75	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO LIDERANÇA				80

Tabela 2: Aplicação do critério liderança

No critério liderança, item decisão da direção, aspecto prática da democracia interna, no momento da discussão das principais linhas de ação institucional (na definição avaliação da sua missão e objetivos gerais), a organização tem bom desempenho.

No que diz respeito às decisões abalizadas no desenvolvimento institucional (vide conceito de desenvolvimento institucional na figura 6), tem resultado regular.

Em relação a disseminação da busca da excelência e realização das avaliações anual e institucional a organização possui desempenho muito bom.

Tem excelente resultado na busca da excelência do trabalho que desenvolve.

5.2.2 Critério Estratégias e Planos

Critério Estratégias e Planos				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Sistema de PMAS – Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização	Elaboração de sistema planejamento que considere aspectos internos e externos da organização e seja desmembrado em planos de ação	A organização realiza os Planejamentos Estratégico (a cada triênio) e Anual, bem como possui rotinas e oficinas semestrais de monitoramento	100	87,50
	Níveis de disseminação do planejamento	Todos os colaboradores	75	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS				87,5

Tabela 3: Aplicação do critério estratégias e planos

No critério estratégias e planos a organização tem desempenho muito bom, somando um total de 87,50 pontos.

5.2.3 Critério Beneficiário

Critério Beneficiário				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Serviços prestados	O processo de atendimento realizado aos beneficiários foi feito considerando-se as seguintes etapas:	Não há um item que se enquadre perfeitamente neste nível de prática. Foi avaliado que os beneficiários estão identificados e divulgados dentro da organização, suas necessidades estão sendo parcialmente identificadas, monitoradas e analisadas, bem como os resultados dos serviços realizados são divulgados junto aos financiadores externo e equipe O autor arbitrou a pontuação	60	80
	Perspectiva de públicos beneficiados pela ação da organização	A organização considera público beneficiado àqueles que recebem seus serviços (assistidos), os financiadores da organização, o governo que espera sua contribuição social e a sociedade como um todo	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO BENEFICIÁRIO				80

Tabela 4: Aplicação do critério beneficiário

No item serviços prestados, o resultado é contraditório, a organização tem excelente desempenho no que diz respeito à perspectiva de públicos beneficiados, porém, suas necessidades são parcialmente monitoradas e os serviços realizados são divulgados somente junto aos financiadores externos e equipe – não há divulgação junto a sociedade como um todo e não é feita a avaliação de satisfação dos beneficiários.

5.2.4 Critério Sociedade

Critério Sociedade				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Visibilidade	Participação em fóruns, seminários e redes	A organização continuamente participa de fóruns, seminários e redes relacionados a sua missão	100	100
	Relacionamento com movimentos sociais, outras Ong's, órgãos públicos e agências de cooperação	A organização se relaciona continuamente com outras instituições, por exemplo, movimentos sociais, outras ong's, órgãos públicos e agências de cooperação	100	
Valores éticos	Definição dos valores éticos norteadores	A organização tem definidos todos os valores éticos norteadores dos seus trabalhos	100	75
	Grau de transparência da instituição	Apresentação das fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros são divulgadas para os financiadores, os diretores, gerentes e coordenadores	50	
Contribuição social	Perspectiva de contribuição social oferecida pela organização	A organização sempre procura contribuir para a solução dos problemas sociais	100	75
	Cumprimento de compromissos legais e contábeis	A organização cumpre parte dos seus principais compromissos legais e contábeis.	50	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO SOCIEDADE				85

Tabela 5: Aplicação do critério sociedade

A organização teve bom desempenho no critério sociedade, cabe destacar o item visibilidade institucional, elemento importante para influenciar políticas públicas e captar recursos.

Em relação ao item valores éticos, os princípios são sólidos, porém a apresentação de relatórios financeiros é feita apenas para a equipe gestora (diretores, gerentes e coordenadores), ficando de lado a equipe, os beneficiários e a sociedade como um todo.

Em relação ao item contribuição social, a organização tem desempenho regular, pois, apesar de sempre contribuir para a solução dos problemas sociais, não paga corretamente os compromissos legais e contábeis pelo fato de estar passando por dificuldades financeiras, motivo que provocou a redução da nota deste critério.

5.2.5 Critério Informações

Critério: Informações				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Gestão das informações	Disponibilização das informações da organização	A gestão das informações não é realizada na organização	0	30
	Níveis para disponibilização das informações	Não há um item que se enquadre perfeitamente neste nível de prática. Foi avaliado que as informações são, muitas vezes, disponibilizadas para as equipes e, outras vezes, ficam disponíveis somente com os diretores, coordenadores e gerentes. O autor arbitrou a pontuação	60	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO INFORMAÇÕES				30

Tabela 6: Aplicação do critério informação

Com base nos resultados acima, podemos concluir que a organização avaliada não possui uma política de gestão das informações.

5.2.6 Critério Pessoas

Critério Pessoas				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Sistemas de trabalho	Organização do trabalho e desempenho	A organização do trabalho e a estrutura dos cargos são definidas e praticadas de forma a proporcionar oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo seu potencial individual e em grupo.	50	50
	Capacitação e Desenvolvimento	A necessidade de capacitação e desenvolvimento é identificada.	50	
Qualidade de vida	Preocupação com a qualidade de vida no trabalho	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas estão parcialmente identificados	25	50
	Níveis de disseminação com a qualidade de vida no trabalho	Para todos os diretores, gerentes e coordenadores	75	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO PESSOAS				50

Tabela 7 Aplicação do critério pessoas

No critério pessoas a organização tem desempenho regular, pois investe pouco na melhoria dos relacionamentos interpessoais e na qualidade de vida dos seus colaboradores, além do mais, não possui uma política estruturada de capacitação e desenvolvimento dos seus funcionários.

5.2.7 Critério Processos

Critério Processos				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Gestão de Projetos e Gestão financeira	Gestão de Projetos – relação com os beneficiários	Não há um item que se enquadre perfeitamente neste nível de prática. Foi avaliado que as necessidades dos beneficiários são traduzidas no desenvolvimento do projeto, bem como são controlados parcialmente os custos, qualidade e tempo. Pontuação arbitrada pelo autor	60	80
	Realização de auditoria externa	Todas as contas da organização sofrem auditoria externa	100	
	Realização de auditoria externa	Boa parte dos projetos sociais da organização sofre processo de auditoria externa	75	
Estruturação interna da organização	Elementos chaves para organização interna da instituição	Não há um item que se enquadre perfeitamente neste nível de prática. Na realidade, a organização desenvolve projetos e relatórios bem estruturados; contabilidade transparente e organizada (porém há dificuldade de se entregar relatórios financeiros mensais para os gerentes, dificultando o processo de gestão, no entanto, os relatórios relativos a prestação de contas e auditoria são entregues corretamente); a estrutura de custos não é racionalizada; e há apresentação pública de suas fontes de receitas, relatórios técnicos e financeiros – nota arbitrada pelo autor	60	80

	Níveis de disseminação	Diretores, coordenadores, gerentes, financiadores, todos os colaboradores, beneficiários, comunidade e sociedade.	100	
Captação de recursos	Estratégia para captação de recursos	A organização possui estratégia de captação de recursos para desenvolvimento de ação social – fase de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados	100	100
	Níveis de disseminação	Diretores, coordenadores, gerentes, financiadores, todos os colaboradores, beneficiários, comunidade e sociedade.	100	
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO PROCESSOS				90

Tabela 8: Aplicação do critério processos

No critério processos a organização tem desempenho muito bom, aspectos positivos: monitora efetivamente as atividades planejadas (fundamental para obtenção de resultados e captação de recursos); apesar das dificuldades mencionadas na gestão financeira relativa a entrega de relatórios mensais, a organização tem contabilidade transparente e organizada, bem como realiza auditoria externa na maioria das suas contas; tem bons resultados relativos aos elementos chaves que compõe a organização e excelente nível de disseminação relativa a estrutura interna da organização; possui uma estratégia de captação de recursos que envolve diversas instâncias da instituição.

5.2.8 Critério Resultados

Critério Resultados				
Item	Aspecto	Nível de prática encontrado	Pontos	Média de Pontos do item
Contribuição em mudanças duradouras em políticas e práticas, indicadores de efeito e resultado	Indicadores	Não há um nível de prática na organização se enquadre perfeitamente, pois a organização conseguiu alcançar a maioria dos indicadores de resultado e indicadores de efeito (cumpriu as atividades e alcançou os objetivos específicos) e contribuiu parcialmente com mudanças duradouras em políticas e práticas.- pontuação arbitrada pelo autor	75	87,5
	Níveis de divulgação	Diretores, gerentes, coordenadores, financiadores e todos os colaboradores	100	
PONTUAÇÃO PARCIAL DO CRITÉRIO RESULTADOS				87,5

Tabela 9: Aplicação do critério resultados

A organização possui bom desempenho, alcançando a maior parte dos resultados, conseguindo influenciar parcialmente nas políticas públicas.

5.3 Avaliação

A organização avaliada somou 590 pontos, logo foi considerada de qualidade boa.

Em linhas gerais, a organização tem excelente desempenho no critério estratégias e planos; bons resultados nos critérios liderança, sociedade, processos e resultados; regular desempenho no critério beneficiários, e, por fim, frágil desempenho nos critérios informação e pessoas.

5.4

Validade do Sistema de Avaliação

- a) O Modelo de Avaliação permite uma ampla visão da organização de forma rápida;
- b) Os questionamentos formulados permitem a organização refletir com profundidade aspectos importantes relacionados a sua gestão;
- c) No momento da apresentação dos resultados é possível analisar aspectos positivos e negativos relacionados à gestão, fato que facilita a organização extrair as devidas lições e constatações;
- d) O modelo permite uma avaliação ampliada da qualidade, abordando questões de todas as áreas da organização;
- e) É notável a facilidade da aplicação, a simplificação dos critérios avaliados e dos níveis padronizados para enquadramento, bem como dos métodos de coleta de dados utilizados;
- f) Este modelo pode ser utilizado por organizações privadas que desejam investir na área social (como instrumento de seleção de uma organização do terceiro setor para receber doações);
- g) O modelo proposto pode ser utilizado por órgãos públicos, que podem, através da sua aplicação, selecionar organizações não governamentais (área de assistência social) para construção de parcerias;
- h) As Organizações do Terceiro Setor podem utilizar este método como instrumento de auto-avaliação, melhoria e prestação de contas (relatórios narrativos de avaliação) junto a financiadores externos/parceiros

Diante do exposto, é possível atestar a validade deste modelo como instrumento de avaliação da qualidade da gestão direcionado a organizações do Terceiro Setor, atuantes na área de assistência social em âmbito municipal.

Este capítulo apresentou os resultados da aplicação do modelo de avaliação na Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião, organização escolhida para validar o modelo proposto.

O sistema desenvolvido neste estudo possui critérios de avaliação mais próximos da realidade das organizações não governamentais se comparado com o sistema aplicado no PNQ, pois leva em consideração critérios tradicionais de avaliação das referidas organizações.