

## 6 Conclusões e recomendações

O presente trabalho logrou desenvolver um modelo para mensuração da qualidade da gestão de organizações do Terceiro Setor, em que pese as limitações inerentes ao desenvolvimento do tema no País, a ausência de uma literatura especializada, tanto no País quanto no exterior, e as dificuldades metodológicas decorrentes da natureza das atividades e estrutura das organizações não-governamentais. Revendo os objetivos inicialmente traçados para essa pesquisa e considerando-se as delimitações propostas, o trabalho alcançou seus objetivos.

A estrutura, o conteúdo, e a métrica e seus indicadores do modelo de avaliação da qualidade direcionado para o tipo de organizações focalizadas neste estudo mostraram-se válidas. Também o processo de aplicação e de análise dos resultados proposto no modelo mostrou-se adequado. O modelo proposto permite uma aplicação rápida e de baixo custo. Assim, ele revelou-se suficientemente robusto para ser empregado em distintas finalidades, em especial para a auto-avaliação de qualidade da gestão de organizações do Terceiro Setor. Entretanto, em função da elevada heterogeneidade estrutural, organizacional, de porte, escopo de atuação, de objetivos, e de missões existente na atual população de ONGs no país, faz-se necessário que adaptações e adequações sejam realizadas no modelo.

Mais importante ainda é a possibilidade de empoderamento da sociedade que o modelo gera. Empoderamento é processo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos e de sua própria vida, e também tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir seus destinos. Pois a difusão de sua implementação e aplicação fornecerá aos órgãos de governo, fundações, organismos internacionais e entidades privadas que financiam a quase totalidade das atividades das ONGs um poderoso instrumento de monitoramento da qualidade de uma componente crítica para a obtenção de resultados eficazes por parte dessas organizações do terceiro setor que é a gestão.

Uma importante contribuição do presente trabalho diz respeito ao fato que o modelo proposto contribui para a superação de alguns dos principais desafios do

Terceiro Setor, destacados por Salamon (2000): a legitimidade, a eficiência, a sustentabilidade e a colaboração.

O crescente descrédito da sociedade para com as atividades escusas de uma minoria de ONGs no país faz com que a busca de legitimidade destas adquira uma importância conjuntural diferenciada dentre os desafios apresentados. Logo, a transparência proporcionada pelos resultados da implementação do modelo e seu potencial papel de fundação para o desenvolvimento de um sistema de *benchmarking* entre ONGs similares em sua componente de gestão, contribuiriam de forma decisiva para o restabelecimento de uma legitimidade em rápido processo de erosão aos olhos da sociedade brasileira.

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

Por um lado, a maior precisão e maior confiabilidade proporcionada à organização pela implementação do modelo facilita sua prestação de contas às organizações financiadoras e parceiras. Por outro, o potencial aprendizado a ser obtido a partir da aplicação do modelo na ONG, permite um aperfeiçoamento de sua estrutura e processos de gestão. Ambos, em conjunto, contribuem para melhoria da sua sustentabilidade e colaboração, a curto e longo prazo. Reforçam assim a qualidade e o grau de confiança dos seus relacionamentos com financiadores e parceiros. Logo, geram uma maior eficácia no uso dos seus reduzidos e intermitentes recursos, fonte de sérios problemas de continuidade de suas ações. Essa eficácia é crítica face à magnitude dos problemas que buscam resolver.

Uma última contribuição indireta, porém mais crítica e de maior amplitude de impacto do que as anteriormente citadas, é sua contribuição para a mudança da sociedade. Pois é importante lembrar, primeiro que somente as boas intenções não são suficientes para perenizar a ação do Terceiro Setor. Segundo, que o sucesso das atividades das ONGs por meio de resultados que atendam aos objetivos e metas propostos em seus programas e projetos, de forma eficaz e eficiente, possui um enorme valor simbólico para mobilização de outros atores da sociedade civil na tarefa necessariamente colaborativa que é a construção de uma sociedade e justa e com oportunidades de crescimento pessoal para todos seus cidadãos.

A contribuição para mudança da sociedade através das organizações que compõe o Terceiro Setor está intrinsecamente vinculada à melhoria da gestão, aonde se encaixa, com sua pequena contribuição, o modelo proposto neste estudo.

Para tornar o Modelo de Avaliação proposto aplicável a outros tipos de organizações do Terceiro Setor, se deverão realizar estudos no sentido de se elaborar em blocos flexíveis e optativos as especificidades de cada área de atuação, como saúde, meio-ambiente, entre outras.

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

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