

QUALIDADE DE SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Cristiano Rocha Heckert

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Av. Prof. Luciano Gualberto, travessa 3 n° 380
Cidade Universitária, São Paulo-SP, CEP 05424-970 – cristiano.heckert@amdocs.com

Márcia Terra da Silva

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Av. Prof. Luciano Gualberto, travessa 3 n° 380
Cidade Universitária, São Paulo-SP, CEP 05424-970 – mtdsilva@usp.br

Abstract:

This paper discusses service quality in nonprofit organizations. Through a bibliographic revision and a field research conducted in selected organizations, the nonprofit sector's organizational and administrative aspects are analyzed, verifying the specific features in applying service quality concept (customer expectation X perception) in those organizations. It concludes that the implementation can not be done in the same way as in for profit companies. Three typical aspects of the nonprofits must be considered: they don't have only one client, but several stakeholders playing this part; each one of those actors has different expectations towards the institution and its own way of assessing service quality; and, due to values such as justice and solidarity, essential in that kind of organizations, the service delivering process assumes special relevance, being many times more relevant than the results achieved.

Key-words: quality, services, nonprofit organizations

1. Introdução

As organizações sem fins lucrativos estão ganhando espaço cada vez maior na sociedade. Não sendo entidades públicas, nem tampouco empresas privadas orientadas para a lucratividade, o conjunto de instituições da sociedade civil que não visam lucro tem sido agrupado sob a denominação “organizações do terceiro setor”.

Não se encontra na literatura, contudo, uma definição consensual, que estabeleça claramente os limites do terceiro setor. Este termo abrange uma grande amplitude de entidades em áreas tão diversas como: cultura, recreação, educação, saúde, assistência social, ambientalismo, religião, associações profissionais e de desenvolvimento e defesa de direitos.

SALAMON & ANHEIER (1997), estudando organizações do terceiro setor em todo o mundo, apresentam cinco características que de alguma forma devem estar presentes em todas elas e que compõem o que se denomina definição estrutural/operacional das mesmas:

- Organizadas: ainda que não sejam legalmente formalizadas, precisam ter um sentido de permanência em suas atividades;
- Privadas;

- Não distribuem lucros: ainda que as receitas sejam maiores que as despesas, todo o “lucro” deve ser revertido para a própria organização;
- Autogovernáveis: existência independente do Estado ou de empresas;
- Voluntárias: devem apresentar algum grau de voluntariado, tanto no trabalho quanto no financiamento (doações).

As organizações do terceiro setor têm tido uma participação cada vez maior na economia, tanto no Brasil quanto no exterior, e o número de trabalhadores envolvidos com estas atividades cresce consideravelmente. Além disto, elas estão começando a perceber a importância de contarem com sistemas de gestão mais eficientes. Com o crescimento e visibilidade que ganharam nos últimos anos, despertaram o interesse da comunidade científica no Brasil, originando os primeiros trabalhos sobre administração do terceiro setor (FALCONER, 1999; COELHO, 2000). Entretanto, trata-se de um campo ainda praticamente inexplorado.

FALCONER (1999) identifica quatro aspectos principais a serem desenvolvidos na gestão do terceiro setor: *accountability* (transparência nas ações), sustentabilidade financeira, qualidade de serviços e articulação em redes. Segundo o autor, cada um destes aspectos engloba uma série de ações e deve ser estudado em profundidade, constituindo uma agenda para a formação de um campo de conhecimento específico sobre administração de organizações sem fins lucrativos.

Dos quatro desafios colocados por FALCONER (1999), a qualidade de serviços é o que está mais ligado ao campo de pesquisas da Engenharia de Produção. Tendo sido bastante estudado para empresas de mercado, sua aplicação nas organizações do terceiro setor pode trazer grande contribuição para a melhoria da gestão destas entidades.

Assim, este artigo discute a qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Inicia com uma revisão bibliográfica, seguida de estudo de caso em uma organização real, e procura responder a seguinte questão: *“em que aspectos o modelo organizacional do terceiro setor, caracterizado dentre outros fatores pela multiplicidade de públicos (stakeholders) que a organização precisa satisfazer, exige uma abordagem específica para o conceito de qualidade de serviços?”*

2. Revisão bibliográfica

A Qualidade tem sido um tema bastante presente no campo de estudos da Engenharia de Produção. Originado no Japão nos anos 50 e 60, o movimento da Qualidade Total trouxe uma verdadeira revolução ao mundo empresarial. Nas últimas décadas, inúmeros autores desenvolveram pesquisas nesta área, gerando diversos conceitos, primeiramente aplicados à manufatura e, posteriormente, aos serviços.

ZEITHAML et al. (1990), entre outros autores, propõem uma definição da qualidade de serviços baseada na relação entre as expectativas do cliente antes da compra e sua percepção durante e após a prestação do serviço. Caso a percepção supere as expectativas, o serviço é considerado de qualidade (figura 1).

Percebe-se que, na definição de ZEITHAML et al. (1990), a qualidade depende mais dos valores atribuídos pelo cliente do que das características intrínsecas do serviço. Este conceito, portanto, tem como referência principal o cliente, entendido como aquele que paga e recebe o serviço. O modelo se mostra bem adequado à lógica de operação das empresas de mercado. Nestas, a lucratividade e o crescimento da organização estão diretamente relacionados com a lealdade e a satisfação dos clientes (HESKETT et al., 1997).

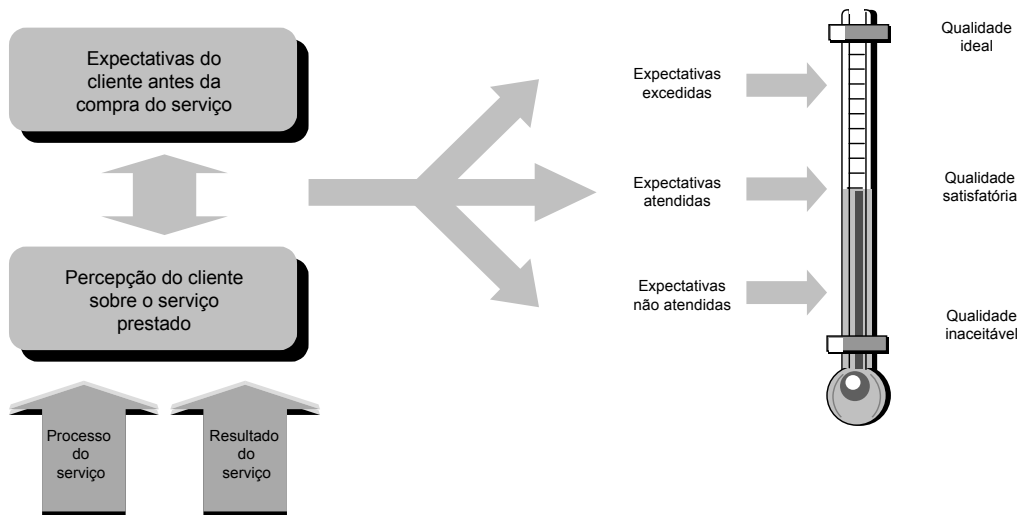


Figura 1: A avaliação da qualidade de serviços. Fonte ZEITHAML et al. (1990).

No terceiro setor, porém, não se verifica esta relação direta, pois o beneficiário, geralmente, não paga pelo serviço. As receitas destas organizações provêm de um terceiro elemento: o financiador (KOTLER, 1994). Para compreender esta distinção, é preciso analisar as diferenças existentes nas relações de troca no terceiro setor, em comparação com os outros tipos de organizações.

Segundo KOTLER (1994), todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, se estabelecem e se mantêm através de relações de troca com seus vários mercados e públicos. Para que a troca se concretize, é necessário que ambas as partes se interessem pela relação, considerando que os benefícios recebidos compensam os valores e esforços despendidos.

Nas empresas de mercado, as relações de troca estão centradas em valores financeiros. Por um lado, os proprietários investem capital na empresa, obtendo sua remuneração na forma de dividendos. Por outro, os clientes pagam à empresa pelo recebimento de bens e serviços cujo valor, em sua opinião, é igual ou maior ao montante cobrado.

Nas organizações do terceiro setor, porém, aparecem outros valores não-financeiros nas relações de troca. Os doadores oferecem dinheiro e tempo em troca de gratidão, reconhecimento ou satisfação de necessidades psicológicas e espirituais. Enquanto isto, os beneficiários recebem serviços sem oferecer uma contrapartida tangível. Na verdade, o que oferecem é a possibilidade da organização desempenhar sua missão, que em última análise leva à satisfação das necessidades de seus fundadores e membros.

Percebe-se, portanto, que a natureza das relações de troca é bem mais complexa e intangível nas organizações do terceiro setor, em comparação com as organizações de mercado. Fica claro, também, que não existe relação direta entre a satisfação dos beneficiários e a sobrevivência daquelas entidades. Como os recursos provêm dos financiadores, a satisfação destes também é fundamental.

As diferenças nas relações de troca trazem conseqüências para o conceito de qualidade de serviços. Em sua aplicação nas organizações do terceiro setor, devem ser considerados, pelo menos, três aspectos relevantes:

- definir quem é o cliente;
- identificar as expectativas e percepções do cliente;
- definir o objeto de avaliação da qualidade por parte do cliente.

As organizações do terceiro setor não se relacionam com um público preferencial, como é o caso dos clientes nas empresas de mercado. Ao contrário, existem diversos públicos com diferentes expectativas. Como a organização busca (ou deve buscar) satisfazer a todos, eles poderiam, de certa forma, ser considerados “clientes”. Entretanto, a preferência é pelo uso do termo *stakeholders*, definidos como os públicos interessados na organização (SZAZI, 2000). Segundo KOTLER (1994), dois são os principais: beneficiários e financiadores. Entretanto, outros são também importantes como voluntários, governo e sociedade.

Diferentes *stakeholders* apresentam diferentes expectativas, percepções e avaliações da qualidade de serviços. Segundo ZEITHAML et al. (1990), quanto maior o preço de um serviço, maior é a expectativa formada pelo cliente com relação a sua qualidade. No caso de serviços gratuitos, portanto, as expectativas tendem a ser baixas. De fato, muitas vezes, os beneficiários vêem os serviços prestados pelas organizações do terceiro setor como ações de caridade e não se sentem no direito de reivindicar. Predomina a idéia de que estão recebendo um favor e, por isto, devem se considerar satisfeitos (COELHO, 2000). Esta visão, muitas vezes, é alimentada pelas próprias instituições, que desejam manter uma relação assistencialista e paternalista com os beneficiários.

Já os voluntários, por exemplo, possuem expectativas bastante elevadas com relação aos serviços das organizações do terceiro setor. Eles desejam encontrar espaços para a satisfação de uma série de necessidades psicológicas e espirituais, assim como a possibilidade de convivência e de participação em um grupo democrático. Da mesma forma, os financiadores esperam que a organização aplique bem os valores doados, proporcionando-lhes a satisfação de contribuir com uma causa de valor.

As diferenças de expectativas e avaliações entre os diversos *stakeholders* trazem um potencial de conflito para a organização. Se, por um lado, sua missão está voltada ao atendimento das necessidades dos beneficiários, por outro a busca de recursos obriga-as a se voltarem para as expectativas dos financiadores. Ainda, para receber subsídios ou um título concedido por um órgão público, a instituição pode despende recursos significativos no atendimento dos requisitos da burocracia estatal. O grande risco é que, na ânsia de atender a públicos tão diversos, a organização acabe negligenciando o beneficiário e desvirtuando-se de sua missão.

A terceira particularidade da qualidade de serviços no terceiro setor está no objeto da avaliação. Segundo ZARIFIAN (1999), o conceito de serviço não pode ser reduzido a uma mudança física ou mental que traz benefícios a um destinatário, como tratado pela literatura tradicional. O serviço é, antes de mais nada, uma produção de valor. E o valor não se esgota no consumo em si. Ele é tanto maior, quanto maior for a melhoria gerada nas condições de atividade de quem o recebe.

Nas empresas de mercado, ainda que sejam consideradas diferentes dimensões da qualidade, a avaliação tende a se concentrar no que ZARIFIAN (1999) denomina valor de utilidade do serviço. Este valor se refere à “adequação ao uso” de um serviço, transformando o estado do cliente ou sua capacidade para o exercício de determinada atividade. Entretanto, este autor expande o conceito de valor, estabelecendo que, em quaisquer serviços, além da utilidade, devem também ser avaliados os seguintes valores:

- Valor de justiça: igualdade de acesso aos serviços para todos;
- Valor de solidariedade: capacidade do serviços de promover a integração social, a cooperação e a qualidade da vida coletiva;
- Valor de estética: misto de avaliação de beleza e de ética.

Apesar dos valores de justiça, solidariedade e estética serem aplicáveis a quaisquer serviços, eles ganham especial relevância no terceiro setor. Segundo TENÓRIO (1998), nestas organizações, tão importante quanto o atendimento das necessidades é a promoção da democracia e da cidadania. Neste sentido, é importante que o processo de prestação dos

serviços perca o caráter burocrático e incorpore mecanismos efetivos de participação, enriquecimento do trabalho e integração entre prestador e beneficiário.

Percebe-se que a aplicação dos conceitos de qualidade nas organizações do terceiro setor requer que se observe uma série de aspectos próprios destas entidades. Para isto, é preciso verificar como são tratadas no cotidiano destas organizações as questões até aqui discutidas no plano teórico. Com este intuito, foi realizado um estudo de caso, apresentado a seguir.

3. Estudo de caso

Empreendeu-se um estudo sobre qualidade de serviços na Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), baseado em entrevistas com seus dirigentes e clientes. Serviram, também, como fontes de dados: documentos da organização e a observação do pesquisador em diversas visitas realizadas no meses de janeiro e fevereiro de 2001.

A AACD foi criada em 1950, inspirada em centros de reabilitação semelhantes existentes nos Estados Unidos à época. Sua missão é “*proporcionar atendimento, tratamento, educação e reabilitação a crianças e adolescentes portadores de alguma deficiência física*”. Uma das principais metas da instituição é possibilitar a integração do deficiente físico à sociedade, buscando sua independência financeira e profissional. Procura-se dar ao portador de deficiências físicas, além do tratamento clínico ou cirúrgico da deformidade, uma ampla assistência complementar, treinamento físico, educacional, apoio e orientação vocacional.

A matriz de arrecadação de recursos financeiros da AACD é bastante diversificada, conforme apresentado na tabela 1.

Fonte de financiamento	Percentual
Venda de produtos e serviços	32%
Verbas públicas	27%
Doações privadas	41%

Tabela 1: Fontes de arrecadação da AACD.

Em função de sua finalidade, a AACD pode ser classificada no que HUDSON (1999) denomina “organização do terceiro setor prestadora de serviços”. A forte dependência de doações privadas e subsídios estatais a tornam significativa para o estudo da qualidade de serviços no terceiro setor conforme proposto neste trabalho.

Para avaliar a qualidade de serviços da AACD segundo a ótica dos diversos *stakeholders-clientes* identificados (beneficiários, familiares de beneficiários, sócios contribuintes, voluntários e profissionais autônomos), foi utilizada a abordagem dos “incidentes críticos” (HAYES, 1992). Este autor, propõe um método estruturado para avaliar a satisfação dos clientes de uma organização, baseado em apenas uma pergunta: “cite 5 a 10 exemplos positivos e 5 a 10 exemplos negativos que lhe chamaram a atenção em sua relação com a organização”.

A partir deste método, foram entrevistados vinte e um *stakeholders-clientes*, distribuídos nos cinco segmentos identificados, resultando no levantamento de 149 incidentes críticos. Estes, após análise criteriosa buscando as melhores categorias de agrupamento, foram condensados em 16 itens de satisfação, que, em um segundo momento, foram agrupados em 7 dimensões da qualidade (tabela 2).

Dimensões da qualidade	Itens de satisfação
Acesso	Acessibilidade
Competência	Competência dos profissionais Relacionamento e sincronismo na equipe de trabalho
Credibilidade	História e crescimento Causa de valor Transparência nas ações
Efetividade	Desenvolvimento das capacidades das pessoas Resultados visíveis
Preço	Auto-sustentabilidade Gratuidade do serviço
Responsividade	Atendimento ágil e na hora marcada Cortesia no atendimento Desejo de oferecer o melhor serviço
Recursos tangíveis	Qualidade dos equipamentos Adequação e limpeza das instalações Disponibilidade de recursos

Tabela 2: Dimensões da qualidade e itens de satisfação na AACD.

A análise dos incidentes críticos levantados pelos *stakeholders-clientes* mostra que os itens de satisfação e dimensões da qualidade mais valorizados em cada segmento não são necessariamente os mesmos. Enquanto alguns são comuns a elementos de diferentes públicos, outros são específicos de um ou dois deles (tabela 3).

<i>Stakeholders-clientes</i>	Dimensões da qualidade mais valorizadas
Beneficiários	Responsividade, preço e acesso
Familiares	Responsividade, acesso e recursos tangíveis
Voluntários	Efetividade, competência, credibilidade e responsividade
Sócios contribuintes	Credibilidade
Profissionais autônomos	Competência e recursos tangíveis

Tabela 3: Dimensões da qualidade mais valorizadas por cada grupo de *stakeholders-clientes*.

As diferenças são decorrentes dos distintos motivos que levam cada grupo a procurar a AACD, estabelecendo com esta diferentes relações de troca.

Os *stakeholders-clientes* beneficiários e familiares, por exemplo, procuram a organização para a realização de um tratamento. Como se constatou nas entrevistas realizadas, a maioria vem à instituição sob indicação de um médico ou outro profissional de saúde. Assim, não questionam a competência dos profissionais da AACD, pois confiam na indicação dos profissionais especializados. Preocupam-se mais com aspectos ligados ao atendimento, como responsividade e acesso.

Por outro lado, um dos itens mais relevantes para os *stakeholders-clientes* profissionais autônomos é a competência da equipe de apoio. Estes optam por realizar uma cirurgia na AACD e não em outro hospital, por acreditarem que naquela seus pacientes terão um melhor acompanhamento pré e pós-operatório. Pesa, também, na escolha a qualidade e disponibilidade dos recursos para o bom desempenho de seu trabalho.

Os *stakeholders-clientes* sócios contribuintes e voluntários esperam receber de uma instituição do terceiro setor gratidão, reconhecimento e satisfação de necessidades psicológicas. Assim, os principais motivos apontados para procurarem a AACD foram reconhecer a importância de sua missão e sua efetividade em cumpri-la.

A singularidade dos grupos vem comprovar o que foi afirmado anteriormente, ou seja, nas organizações do terceiro setor, diferentemente das empresas, a qualidade dos

serviços deve atender às expectativas de múltiplos públicos que assumem a condição de cliente.

4. Conclusão

As observações realizadas na pesquisa de campo confirmam o que foi levantado na literatura, permitindo algumas conclusões gerais, que diferenciam as organizações do terceiro setor das empresas de mercado no que se refere à qualidade de serviços.

Em primeiro lugar, constata-se a presença de múltiplos *stakeholders* na condição de clientes destas instituições. Ao contrário das empresas, que possuem um cliente com perfil delimitado, as organizações de terceiro setor lidam com uma variedade maior de públicos.

Estes diferentes *stakeholders-clientes* não apresentam expectativas e necessidades homogêneas. Ao contrário, cada grupo prioriza um determinado conjunto de dimensões da qualidade, de acordo com os motivos e expectativas que os levam a procurar a organização. Expectativas diferentes levam a diferentes critérios de avaliação e diferentes graus de exigências, demonstrando que determinados *stakeholders-clientes* são mais rigorosos do que outros na apreciação da qualidade dos serviços.

Se, por um lado, os requisitos são distintos entre os diversos *stakeholders-clientes*, por outro, observou-se, dentro de um mesmo grupo, bastante homogeneidade nas dimensões mais destacadas. Esta singularidade demonstra coerência de posicionamento entre os elementos de cada grupo, sendo que, pelo que se pôde concluir da pesquisa realizada, o principal fator condicionante dos requisitos dos clientes são as relações de troca que estabelecem com a organização.

Outro aspecto observado é o destaque maior conferido aos valores de justiça e solidariedade, em detrimento do valor de utilidade dos serviços. Isto se deve à natureza dos serviços nestas organizações, distinta da predominante nas empresas. No terceiro setor, o processo de prestação de serviços engloba fatores como a promoção da cidadania, da solidariedade e da democracia. Assim, não é possível avaliar a qualidade de serviços nestas organizações exclusivamente em função dos resultados alcançados. Ênfase especial deve ser dada na maneira como são conduzidos os processos.

Por fim, vale destacar uma aparente contradição observada na qualidade de serviços no terceiro setor. Nas empresas de mercado, num raciocínio bastante simplificado, melhorar a qualidade implica em atrair mais clientes, aumentando a lucratividade do empreendimento. No terceiro setor, porém, como a maioria dos serviços é gratuita ou subsidiada, ao atrair mais clientes, a organização, ao invés de aumentar seus lucros, aumenta suas despesas.

Assim, mesmo considerando os ganhos obtidos com a maior eficiência operacional alcançada, a qualidade de serviços no terceiro setor nunca pode ser abordada sem examinar seus impactos no fluxo de caixa da organização. Em um país em que as condições sociais precárias da maior parte da população configuram uma demanda quase ilimitada para os serviços prestados pelas organizações do terceiro setor, esforços para a melhoria da qualidade de serviços e aumento no número de beneficiários atendidos devem ser sempre acompanhados de um aumento nas fontes de captação de recursos. Caso contrário, a organização corre o risco de, na busca por atender a todos os necessitados, comprometer sua sempre frágil sustentabilidade financeira, colocando em risco sua sobrevivência a médio prazo.

Bibliografia

- AACD. **Vida é movimento**. São Paulo: AACD, 2000.
- COELHO, S.C.T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000
- FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- HAYES, B.E. **Measuring customer satisfaction**: development and use of questionnaires. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992
- HESKETT, J.; SASSER, W.E.; SCHELINGER, L.A. **The service profit chain**: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York: The Free Press, 1997.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. Trad. de James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. Trad. de H. de Barros. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.
- SZAZI, E. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- TENÓRIO, F.G. **Gestão social**: metodologia e casos. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço (esboço de um modelo de produção de serviço. In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR OS ESTUDOS DO TRABALHO. São Paulo, 1999.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Delivering Quality Service**. New York: The Free Press, 1990.