

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE INDICADORES BASEADA NA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE O TEMA

EVALUATION OF PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS OF THE THIRD SECTOR: A PROPOSAL INDICATORS BASED ON SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE ABOUT THE SUBJECT

EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN ORGANIZACIONES DEL TERCERO SECTOR: UNA PROPUESTA DE INDICADORES BASADA EN LA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA SOBRE EL TEMA

Larissa Martinatto da Costa

Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
Endereço: FURG, Av. Itália, km 8, Bairro Carreiros, CEP: 96201-900. Rio Grande, RS, Brasil
Telefone: (53) 3233 - 6500
Email: larissamartinatto@hotmail.com

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Professor Adjunto na Universidade Federal de Pelotas (UFPel)
Endereço: R. Gomes Carneiro, n. 1, Bairro Centro, CEP: 96010-610. Pelotas, RS, Brasil
Telefone: (53) 3284 - 3855
Email: vtondolo@gmail.com

Rosana da Rosa Portella Tondolo

Pós-Doutorado pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
Professora Adjunta na Universidade Federal de Pelotas (UFPel)
Endereço: R. Gomes Carneiro, n. 1, Bairro Centro, CEP: 96010-610. Pelotas, RS, Brasil
Telefone: (53) 39241257
Email: rosanatondolo@gmail.com

André Andrade Longaray

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professor Associado III na Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
Endereço: FURG, Av. Itália, km 8, Bairro Carreiros, CEP: 96201-900. Rio Grande, RS, Brasil
Telefone: (53) 3233 - 6665
Email: longaray@yahoo.com.br

Júlio César Ferro de Guimarães

Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Professor Universidade Potiguar (UnP)
Endereço: Av. Eng. Roberto Freire, 2184, Bairro Capim Macio, CEP: 59082-902. Natal, RN, Brasil,
Telefone: (84) 3227-1234
Email: julioferroguimaraes@yahoo.com.br

Artigo recebido em 13/09/2018. Revisado por pares em 22/11/2018. Reformulado em 25/11/2018. Recomendado para publicação em 10/12/2018. Publicado em 28/12/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

As organizações do Terceiro Setor precisam determinar medidas e critérios para classificar seu desempenho em relação aos objetivos estipulados versus executados, a fim de demonstrar com clareza aos seus financiadores que o investimento foi utilizado de forma honesta e eficiente. Diante disso, este artigo possui como objetivo propor um instrumento de mensuração do desempenho para as organizações do terceiro setor. Para tal, foi realizada uma revisão sistemática e os resultados demonstraram ampla variedade de indicadores que podem ser divididos em 7 dimensões propostas neste estudo: econômica/financeira, mecanismos de controle, funcionários/voluntários, eficiência organizacional, eficácia dos serviços, eficácia social e legitimidade institucional.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Avaliação de Desempenho; Indicadores; Revisão Sistemática.

ABSTRACT

The Third Sector organizations need to determine measures and criteria to classify their performance against the stipulated goals in order to clearly demonstrate to their funders that the investment has been used honestly and efficiently way. Therefore, this article aims to propose a performance measurement instrument for third sector organizations. For this, a systematic review was carried out and the results demonstrated a wide variety of indicators that can be divided into 7 dimensions proposed in this study: economic/financial, control mechanisms, employees/volunteers, organizational efficiency, service effectiveness, social efficiency and legitimacy institution.

Keywords: Third Sector; Performance Evaluation; Indicators; Systematic Review.

RESUMEN

Las organizaciones del Tercer Sector deben determinar medidas y criterios para clasificar su desempeño en relación con los objetivos estipulados en los versos ejecutados, a fin de demostrar con claridad a sus financiadores que la inversión se utilizó de forma honesta y eficiente. En este sentido, este artículo tiene como objetivo proponer un instrumento de medición del desempeño para las organizaciones del tercer sector. Para ello, se realizó una revisión sistemática y los resultados demostraron una amplia variedad de indicadores que pueden dividirse en 7 dimensiones propuestas en este estudio: económica/financiera, mecanismos de control, funcionarios/voluntarios, eficiencia organizacional, eficacia de los servicios, eficacia social y legitimidad institucional.

Palabras clave: Tercer Sector; Evaluación del Desempeño; Indicadores; Revisión Sistemática.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor diz respeito a um tipo de organizações privadas e sem fins lucrativos, mais especificamente, organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, dentre outras (FISCHER, 2002). Salamon (1998) afirma que, nas últimas duas décadas, houve um crescimento na criação desse tipo de organizações. Uma característica peculiar das organizações do Terceiro Setor se refere ao objetivo. De maneira diferente de outras organizações, o Terceiro Setor não possui como objetivo o lucro, mas sim, a oferta de serviços para aqueles que vivem em vulnerabilidade social, contribuindo para garantia dos direitos humanos, desenvolvendo a cidadania e a consciência crítica da população (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Outra característica própria das organizações sem fins lucrativos se refere a fonte de renda. Os recursos financeiros das entidades podem ser originados de diversas fontes, como convênios municipais e estaduais, bem como eventos realizados pela instituição. A fonte mais comum, entretanto, é aquela advinda de doações de pessoas jurídicas e físicas (FALCONER, 1999).

Essas peculiaridades fazem com que as organizações sem fins lucrativos tenham a constante preocupação em demonstrar, periodicamente aos seus *stakeholders*, que essas estão cumprindo seus objetivos e que os investimentos doados estão sendo utilizados para a missão proposta. Uma maneira de demonstrar com transparência que a organização está efetivamente cumprindo seu papel na sociedade é por meio da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho, segundo Lebas (1995), é o desdobramento dos componentes do modelo causal de um sistema organizacional, que levam ao alcance dos objetivos declarados e tem a premissa fundamental de quantificar a eficiência e a eficácia dos resultados de uma empresa. As organizações do Terceiro Setor, assim como outras que compõem a economia, precisam determinar medidas e critérios para classificar o seu desempenho em relação aos objetivos estipulados versus os executados. A avaliação do desempenho proporciona aos gestores compreender o quanto do planejado foi realizado com eficiência e assim, direcionar decisões importantes que impactarão positivamente no

ciclo de vida dessas organizações (LUGOBONI *et al.*, 2014). Além disso, a avaliação de desempenho se torna uma importante ferramenta para essas organizações, já que torna possível demonstrar de forma clara aos seus financiadores que o investimento foi utilizado de forma honesta e eficiente.

Estudos anteriores relacionaram avaliação de desempenho e organizações sem fins lucrativos. Despard (2016) analisou o desempenho das organizações do Terceiro Setor através das capacidades, Bagnoli e Megali (2011) mensuraram sob a ótica financeira, eficiência social e legitimidade institucional, Leipnitz (2014) analisou o desempenho da organização através da dimensão dos *stakeholders*; e Kaplan (2001) adaptou a ferramenta *Balacend Scorecard* para a realidade de organizações sem fins lucrativos. Logo, percebe-se uma possível lacuna de que as pesquisas realizadas sobre avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos geralmente são abordadas apenas sob uma ou duas dimensões.

Diante do contexto apresentado, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como avaliar o desempenho de organizações do Terceiro Setor contemplando diferentes dimensões teóricas? A partir do problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo propor um instrumento de mensuração do desempenho para as organizações do terceiro setor. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa documental e revisão sistemática da literatura com o intuito de buscar textos científicos contendo temas relacionados com avaliação de desempenho em organizações do Terceiro Setor na base de dados da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES) no mês de outubro de 2017.

O artigo é apresentado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico; a terceira, a metodologia; a quarta, os resultados da revisão sistemática, destacando os indicadores adotados para avaliar o desempenho de organizações sem fins lucrativos e o modelo de mensuração proposto. Na quinta e última seção, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor surgiu da necessidade da população em suprir demandas sociais que

não eram atendidas pelo governo, denominado primeiro setor, devido a crises que limitaram o poder do Estado e nem pelo mercado, denominado segundo setor (SALAMON, 1998). As organizações que pertencem ao Terceiro Setor são de iniciativa privada e finalidade pública, logo, sem fins lucrativos, (CRUZ *et al.*, 2009). De maneira oposta ao setor privado, seu objetivo não é o lucro, mas sim desempenhar atividades ligadas a causas sociais relacionadas com diversas áreas como saúde, cidadania, assistência social, defesa dos direitos e educação (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Landim (1997) afirma que diferentes tipos de organizações fazem parte do terceiro setor, porém todas apresentam a mesma essência de serem organizações de natureza privada sem fins lucrativos e finalidade pública, como mencionado no parágrafo anterior. Diante disso, as organizações apontam uma variedade de terminologias como: organizações sociais, organizações da sociedade civil ou organizações sem fins lucrativos, associações, entidades filantrópicas e de caridade, organizações não governamentais (ongs), e fundações (LANDIM, 1997).

De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, que representaram 5,4% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não-lucrativas, do Cadastro Central de Empresas – CEMPRESA (IBGE, 2010). Além disso, o IBGE (2010) identificou que essas organizações geraram 2,1 milhões de empregos e a maioria das organizações eram voltadas à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%); as áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social totalizaram 54,1 mil entidades (18,6%). A região Sudeste apresentou o maior número de organizações pertencentes ao Terceiro Setor, (44,2%), depois Nordeste, (22,9%) e Sul, (21,5%), existindo menor número de instituições no Norte, (4,9%) e Centro-Oeste, (6,5%) (IBGE, 2010).

Dias e Rodrigues (2002) e Leroux e Wright (2010) mencionam que as entidades encaram a dificuldade de demonstrar seus resultados e seu desempenho para seus doadores e do público em geral. A apresentação do desempenho transmite legitimidade e garante uma boa imagem da organização diante seus *stakeholders* (DIAS; RODRIGUES, 2002).

A avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos é uma tarefa complexa (BARNEY, 1991; ROCHE, 2000; TENÓRIO, 2002), dado que essas instituições lidam com a promoção de melhor qualidade de vida a um determinado grupo de pessoas e, por isso, devem levar em consideração os pontos de vistas e anseios desse público-alvo e, ainda, mensurar as despesas relacionadas para alcançar os propósitos.

No contexto do Terceiro Setor, conforme Cruz *et al.* (2009, p. 16), a avaliação de desempenho pode ser entendida como sendo um “controle realizado após a execução de determinado projeto, possibilitando estabelecer uma série histórica, sobre determinada instituição, que sugere um comportamento futuro, não interferindo diretamente no desenvolvimento de um projeto já iniciado”. Diante disso, a avaliação de desempenho indica se os objetivos traçados foram executados de maneira inferior, igual ou superior (LEBAS, 1995).

As organizações sem fins lucrativos, se tomadas em comparação às empresas que buscam o lucro como fim, são mais pressionadas a fornecer evidências de sua eficiência para o público-alvo e sociedade em geral ao realizar seus projetos e desempenhar suas atividades (MITCHELL; BERLAN, 2016). Elas trazem consigo a preocupação em controlar seu desempenho, pois necessitam comprovar, periodicamente, aos seus provedores de financiamento que os recursos aplicados foram realizados de acordo com o objetivo proposto (MACHADO; FRANCISCONI; CHAERKI, 2007). Além disso, a apresentação do desempenho transmite legitimidade e garante uma boa imagem da organização diante seus *stakeholders* (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Worth (2012) destaca dois conceitos que comumente são confundidos no ambiente que envolvem as organizações sem fins lucrativos maiores e mais complexas: eficácia do projeto e eficácia da organização. Segundo o referido autor, o projeto é um método utilizado, temporário ou efetivo, por muitas organizações do Terceiro Setor para alcançar seus objetivos e metas, a qual utiliza um conjunto de recursos e atividades direcionadas. Sendo assim, a avaliação do projeto compreende a análise dos resultados que foram gerados por meio do projeto, já a eficácia organizacional examina a questão mais ampla de se a organização como um todo é eficaz na consecução da sua missão (WORTH, 2012).

A avaliação do desempenho, tradicionalmente, importa-se com um número pequeno de dimensões, principalmente envolvendo aspectos financeiros, entretanto, compreende-se e há aceitação entre os autores de que uma avaliação integrada de desempenho que abranja as mais variadas perspectivas como financeira, dimensão humana, processos internos, etc., seja a mais adequada (FACCHINI, 2007).

Worth (2012) destaca como vantagem em utilizar indicadores financeiros o fato desses serem objetivos, prontamente disponíveis e facilmente separados, tanto no setor sem fins lucrativos quanto no setor privado, porém argumenta que esses indicadores não conseguem explicar a realidade enfrentada por muitas organizações e defende a utilização de indicadores que envolvem diferentes aspectos e não apenas o financeiro.

Além de argumentar a ineficácia dos indicadores financeiros para indicar o desempenho da organização, já que eles não medem se a missão da organização foi alcançada, Worth (2012) também destaca o *benchmarking* e o *balanced scorecard* como outras duas ferramentas comumente utilizadas pelas organizações sem fins lucrativos que são deficientes como método de avaliação de desempenho.

Na mesma perspectiva adotada por Facchini (2007) e Worth (2012), a qual defendem que a avaliação do desempenho de uma organização sem fins lucrativos não deve envolver apenas indicadores financeiros, Kushner e Poole (1996) definem o desempenho de uma organização sem fins lucrativos como multidimensional que envolve a adequação do financiamento, a eficiência das operações, a consecução dos objetivos organizacionais e a satisfação dos seus beneficiários. Além disso, os autores afirmam que ao ignorar qualquer uma dessas dimensões, o resultado será uma compreensão incompleta do desempenho da organização.

3 METODOLOGIA

O delineamento metodológico deste estudo quanto à abordagem do problema é classificado como quantitativo. Fonseca (2002, p. 20) afirma que a pesquisa quantitativa “se centra na objetividade. [...] A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”. Referente ao

objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Pesquisa exploratória, pois é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2000) e tem o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato (GIL, 2008). Também classificada como pesquisa descritiva, já que expõe características de determinada população, fenômeno ou atividade (VERGARA, 2000).

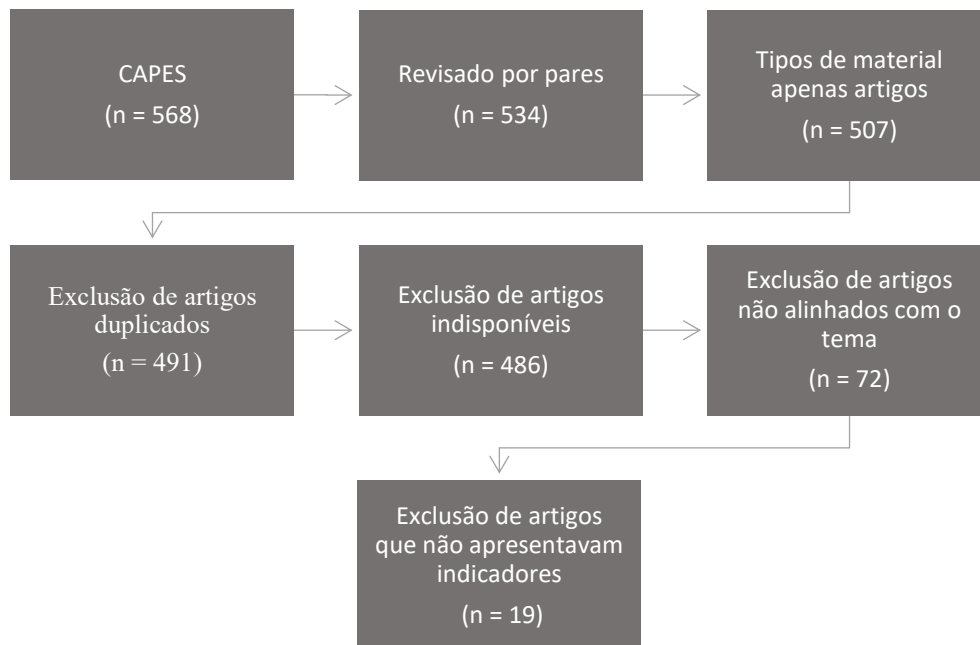
Os procedimentos foram realizados através da pesquisa documental, revisão sistemática e bibliometria. A análise documental baseia-se em examinar documentos conservados no interior de instituições ou com pessoa (VERGARA, 2000). Segundo Fink (2014, p. 3), “a revisão da literatura é um método sistemático, explícito e reproduzível que possibilita identificar, avaliar, interpretar e extrair dados de trabalhos de estudiosos, pesquisadores e profissionais”. A análise bibliométrica é um método flexível para avaliar a tipologia, a quantidade e a qualidade das fontes de informação citadas em pesquisas (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011). A bibliometria possui leis e princípios, em que se destacam as leis de (a) Lotka (1926), a qual sugere que um número reduzido de autores produz muito em determinada área de conhecimento, enquanto um grande volume de autores produz pouco; (b) Bradford (1934), que possibilita estimar o grau de relevância de periódicos que atuam em áreas do conhecimento específicas e (c) Zipf (1949), que consiste em medir a frequência do aparecimento das palavras em vários textos, gerando uma lista ordenada de termos de uma determinada disciplina ou assunto (MACHADO JUNIOR et al., 2014).

O *checklist* foi o instrumento utilizado para coletar os dados secundários. Para tanto, procedeu-se na busca de textos científicos sem delimitação de período contendo temas relacionados com avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos. A pesquisa guiada foi realizada no mês de outubro de 2017 na base de dados Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES). O Portal de Periódicos da CAPES é uma biblioteca virtual a qual contempla mais de 38 mil títulos com textos completos, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de outras possibilidades como livros, enciclopédias, e propicia o aumento da produção científica nacional e o crescimento da incorporação científica do Brasil no exterior (CAPES, 2017).

Para selecionar a amostra dos dados foi utilizada a seguinte expressão de busca: no

título contém "terceiro setor" OR "organizaç* sem fi* lucrativo*" OR "nonprofit" AND qualquer contém ("desempenho" OR "*performance*") AND ("mensuração" OR "medir" OR "mensuration" OR "measurement") e apresentou 568 textos. Os filtros adotados para inclusão dos artigos no portfólio bibliográfico foram os periódicos revisados por pares (reduzindo para 534 textos) e referente ao tipo de material (artigos, resenhas, livros) foram eleitos apenas artigos (reduzindo para 507 artigos). Os filtros realizados para selecionar os artigos são demonstrados na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma de seleção de artigos para análise da revisão



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para continuação de filtragem, os 507 artigos obtidos foram importados para o *software Zotero*, possibilitando a organização e remoção de 16 artigos duplicados. De posse dos 491 artigos resultantes, 5 não estavam disponíveis e 486 estavam disponíveis para a realização do estudo. Após a leitura dos artigos, 414 não estavam alinhados com o tema, desses 53 não apresentaram explicitamente indicadores de desempenho para organizações do Terceiro Setor, sendo então descartados da pesquisa, resultando em 19 artigos relevantes.

Nesse estudo, o conteúdo dos documentos foi avaliado por meio da análise de conteúdo extraindo: (i) ano de publicação do artigo; (ii) periódicos; (iii) autores; (iv) distribuição geográfica dos autores; (v) palavras-chave e (vi) indicadores de avaliação de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

desempenho para organizações sem fins lucrativos adotados nos estudos. A análise de conteúdo é uma investigação científica das comunicações a qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009).

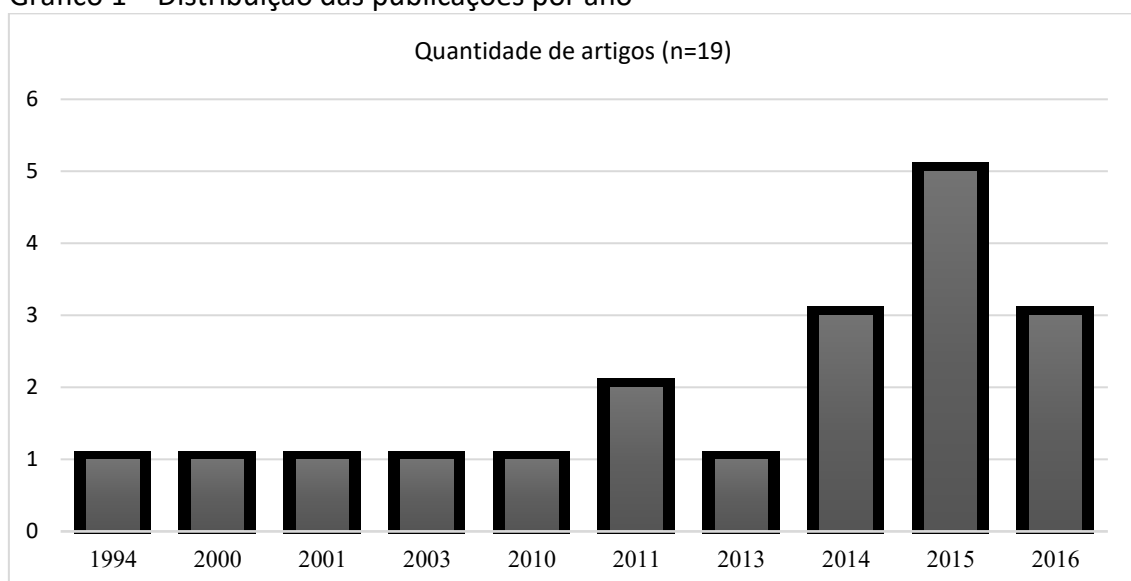
4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa documental, revisão sistemática e bibliometria sobre indicadores de desempenho no contexto do Terceiro Setor. Na segunda parte dos resultados apresenta-se a os achados da análise de conteúdo dos artigos selecionados.

4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Para realizar a busca dos artigos, o período de publicação não foi fixado. Foi encontrado um total de 507 artigos compreendidos entre 1994 até 2017. Deste total, 19 artigos apresentaram explicitamente dimensões e indicadores de desempenho para organizações do Terceiro Setor, o que corresponde a 3,75% dos artigos analisados. Foram considerados os artigos publicados até 2016, uma vez que em 2017 ainda não tinha havido publicação de nenhum artigo relacionado ao tema. A distribuição de artigos publicados no tempo é mostrada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição das publicações por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A primeira publicação foi desenvolvida em 1994 e, em 2011, há um pequeno acréscimo de publicações, reduzindo-se em 2013. Porém, em 2014 e 2015, as publicações voltam a crescer e em 2016 decrescem novamente. Foi possível notar também que a partir de 2013 até 2016, há pelo menos uma publicação sobre o tema em cada ano e que não existe uma tendência de crescimento de publicações.

A constância de publicação de artigos sobre o tema nos periódicos pode ser observada na Tabela 1, demonstrando que artigos sobre o tema foram publicados constantemente nos últimos anos.

Tabela 1 – Quantidade de artigos por periódico e ano

Periódico	1994	2000	2001	2003	2010	2011	2013	2014	2015	2016	TOTAL
<i>American Journal of Evaluation</i>								1			1
<i>Annals of Operations Research</i>								1			1
<i>Human Service Organizations</i>										1	1
<i>International Review on Public and Nonprofit Marketing</i>							1				1
<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>					1	1			2	2	6
<i>Nonprofit Management and Leadership</i>			1	1				1			3
<i>Strategic Finance</i>						1					1
<i>The American Review of Public Administration</i>		1									1
<i>Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i>	1								3		4

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

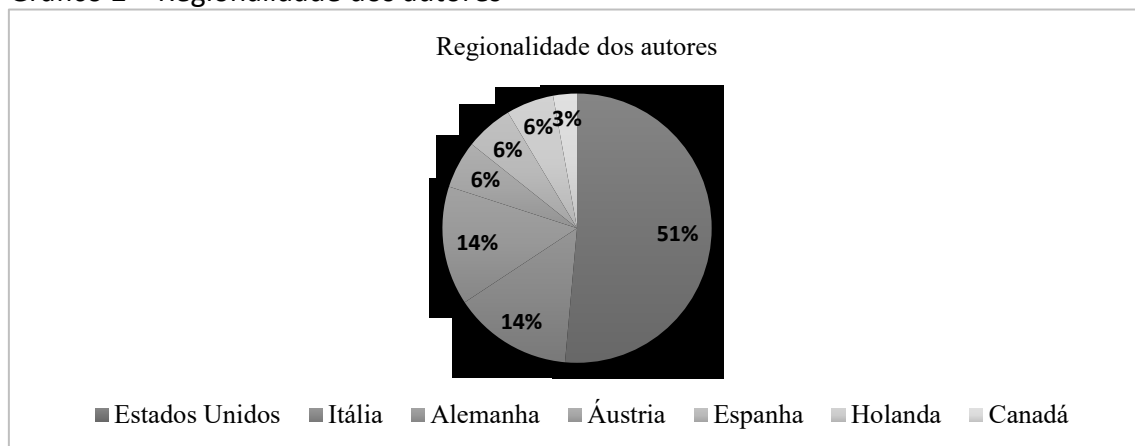
O periódico com mais artigos científicos sobre o tema é a revista *Nonprofit and Voluntary Sectos Quarterly*, com 6 publicações. De acordo com Paula *et al.* (2010), esse é o periódico internacional mais conhecido que trata da gestão do terceiro setor. O periódico *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* é o segundo que apresentou mais artigos, com 4 publicações.

Dos artigos selecionados sobre indicadores para organizações sem fins lucrativos, 5 são escritos por apenas um autor, enquanto os 14 demais são escritos em co-autoria, sendo 12 por dois autores e 2 por três autores; apresentando uma média de 1,84 autores por artigo, o que pode representar a independência dos pesquisadores no tema, o que seria um indicador de qualidade (PAULA *et al.*, 2010).

Os 19 artigos selecionados contemplam 35 autores. É possível constatar que no portfólio selecionado para realizar a pesquisa, apenas o autor Robert Herman contém duas publicações sobre o tema. Um dos artigos é intitulado “*A cross-national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness*” de 1994, escrito em co-autoria com Richard Heimovics e publicado no periódico *Voluntas: Internacional Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* e, a outra publicação apresenta o título “*Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations*” de 2000, realizado com o autor David Renz e publicado na revista *The American Review os Public Administration*. O restante dos autores possui apenas uma publicação em relação ao portfólio de artigos desta pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição geográfica a qual os autores pertencem.

Gráfico 2 – Regionalidade dos autores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 2 evidencia que um pouco mais da metade dos autores com publicações sobre o tema se concentram nos Estados Unidos (18 autores). Além disso, Alemanha e Itália apresentam o mesmo número de autores com 5 em cada região. A Áustria, Espanha e Holanda apresentam 2 autores cada país e, o Canadá, por sua vez, apresenta 1 autor.

Em relação as palavras-chave, o número de ocorrências das 10 palavras-chave mais utilizadas é apresentado na Figura 2. Do total de 19 artigos, 4 não apresentaram palavras-chave no seu texto.

Figura 2 – Top 10 das palavras-chave mais citadas nos artigos e nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 1 – Quantificação da nuvem

Palavra-chave	Frequência
<i>Performance</i>	16
<i>Nonprofit</i>	12
<i>Management</i>	6
<i>Measurement</i>	5
<i>Social</i>	5
<i>Organizational</i>	4
<i>Effectiveness</i>	4
<i>Organizations</i>	4
<i>Financial</i>	3
<i>Governance</i>	3

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como pode-se observar na Figura 2, o termo *performance* é o com maior incidência, aparecendo 16 vezes. A segunda palavra-chave mais utilizada é *nonprofit* surgindo 12 vezes. Esses dois termos mais frequentes nas palavras-chave dos artigos selecionados podem indicar que há uma forte ligação entre elas.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Ressalta-se que a maioria dos indicadores encontrados na literatura se enquadra em diferentes perspectivas. Com o objetivo de consolidar os indicadores apresentados nos artigos analisados, foram propostas 7 dimensões, mostradas na Figura 3, com o intuito de integrar esses indicadores.

Figura 3 – Dimensões do Desempenho Identificadas para Terceiro Setor



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A dimensão econômica/financeira tem como objetivo controlar os valores econômicos e financeiro e garantir uma visão verdadeira das contas anuais para poder avaliar o desempenho econômico e a situação financeira que a instituição enfrenta (BAGNOLI; MEGALI, 2011; KAPLAN, 2001; PRENTICE, 2016).

A dimensão mecanismos de controle possui o objetivo de verificar se a organização possui instrumentos de controle que tenham a função de monitorar se as atividades e
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

projetos planejados estão sendo desempenhados de acordo com os objetivos, missão e visão pré-definidos. Essa perspectiva engloba indicadores de diferentes pesquisas (HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015; DESPARD, 2016; GREILING; STOTZER, 2015; WILLEMS, 2016; KAPLAN, 2001; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON; MURRAY, 2015).

A perspectiva funcionários/voluntários tem o objetivo de supervisionar as pessoas que auxiliam na prestação de serviços da instituição e compreende indicadores baseados em Herman e Heimovics (1994), Kaplan (2001) e Lee e Nowell, 2015, por exemplo.

A dimensão eficiência organizacional possui como objetivo central verificar a melhoria da produtividade e eficiência dos fluxos de trabalho da organização (EPSTEIN, MCFARLAN, 2011; WILLEMS, 2016). Já a dimensão eficiência social, o objetivo é verificar a atuação da diretoria, beneficiários, trabalhadores e voluntários na organização (BAGNOLI; MEGALI, 2011; ARENA; AZZONE; BENGGO, 2015).

A eficácia dos serviços evidencia se os serviços realizados pela instituição satisfazem e atendem as necessidades e expectativas da população que a organização sem fins lucrativos é destinada a servir e também aos seus financiadores (MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; ARENA; AZZONE; BENGGO, 2015).

Por fim, a dimensão legitimidade institucional concentra-se em positivo relacionamento com outras organizações, reputação e legitimidade dentro da comunidade e cumprimento das leis (BAGNOLI; MEGALI, 2011; LEE; NOWELL, 2015).

A Tabela 1 apresenta as medidas de desempenho encontradas na revisão de literatura, e sua correspondente classificação, levando-se em conta as perspectivas mencionadas anteriormente. O Apêndice B apresenta o instrumento proposto com 32 itens distribuídos nas 7 dimensões.

Tabela 1 – Dimensões e indicadores de desempenho para Terceiro Setor

Dimensão	Indicadores	Incidência(s)
Econômica/financeira	Aumento da receita de ano a ano	(LEE; NOWELL, 2015; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011; PRENTICE, 2016)

	Superávit líquido de reservas de recursos financeiros	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; HEIMOVICS, 1994)
	Equilíbrio financeiro	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; KAPLAN, 2001; HELMIG, HINZ, INGERFURTH, 2015)
	Diversidade de fluxos de receita	(LEE; NOWELL, 2015; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011)
	Suporte público nos recursos financeiros	(RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; HERMAN; HEIMOVICS, 1994)
	Contribuições (doações individuais, empresariais, brindes e outras contribuições) para recursos financeiros	(RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011)
Mecanismos de controle	Realização de medições de desempenho	(DESPARD, 2016)
	Mantém registros dos resultados individuais dos serviços prestados aos beneficiários	
	Desenvolvimento de planejamento estratégico	(GREILING; STOTZER, 2015; WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON, MURRAY, 2015)
	Mantém visão e missão atualizadas	(WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015)
	Publicação das informações (plano estratégico, relatório anual e identidade dos membros da diretoria) aos <i>stakeholders</i>	(KAPLAN, 2001; HELMIG, HINZ, INGERFURTH, 2015; LIKET; MAAS, 2015)
	Procura feedback do beneficiário	(DESPARD, 2016)
	Disponibilidade de um relatório anual (resultados em relação aos objetivos, relatório financeiro, orçamento para próximo ano)	(GREILING; STOTZER, 2015; LIKET; MAAS, 2015)
	Motivação dos funcionários	(LEE; NOWELL, 2015)
Funcionários/Voluntários	Utilização de voluntários	(HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000)
	Desenvolvimento/treinamento para funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria	(MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; KAPLAN, 2001; HARRISON, MURRAY, 2015)
	Procura melhorar a qualidade do serviço	(DESPARD, 2016)
Eficiência organizacional	Qualidade do serviço prestado (acessibilidade física, pontualidade, cortesia, limpeza, tempo de espera, competência pessoal)	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI, MEGALI, 2011; MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; LEIPNITZ, 2014; KAPLAN, 2001; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Produção das atividades para realizar a missão	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
	Qualidade e quantidade de produção	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
	Entrega serviços no tempo pretendido	(LEE; NOWELL, 2015; ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015; HELMIG, HINZ; INGERFURTH,

		2015)
Eficácia dos serviços	Alcance das metas especificadas em relação aos serviços (correspondência entre resultados e missão)	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011; MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015; HERMAN; RENZ, 2000; WILLEMS, 2016)
	Satisfação do cliente/beneficiário: cumpre com as necessidades e expectativas dos seus beneficiários	(LEE; NOWELL, 2015; LEROUX; WRIGHT, 2010; KAPLAN, 2001; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Número de participantes servidos	(LEE; NOWELL, 2015; ARENA; AZZONE, BENGO, 2015; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Condição de melhoria referente a status social/econômico/saúde do participante, reinserção de pessoas desfavorecidas, qualidade de vida, bem-estar, felicidade	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011; WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015)
	Aumento da taxa de membros	(ARENA; AZZONE, BENGO, 2015)
	Representatividade das partes interessadas (como por exemplo, o envolvimento de membros na participação de reuniões)	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; ARENA; AZZONE; BENGO, 2015)
	Eficácia social	Participação do conselho
Envolvimento de trabalhadores/beneficiários no processo de decisão		(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
Credibilidade com outros atores da sociedade civil		(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; RENZ, 2000)
Legitimidade institucional	Cooperação com outras organizações	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; RENZ, 2000)
	Conformidade com normas/leis gerais e específicas	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011)
	Relacionamento com autorizadores, reguladores e financiadores	(LEE; NOWELL, 2015; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013)
	Imagem da organização na mídia	(LEE; NOWELL, 2015)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que o indicador mais frequente nos artigos selecionados foi “alcance das metas especificadas em relação aos serviços: correspondência entre resultados e missão” aparecendo 7 vezes. Em segundo lugar, três indicadores apareceram em 6 artigos diferentes: “aumento da receita de ano a ano”, “qualidade do serviço prestado” e

“satisfação do cliente/beneficiário”.

O artigo que englobou o maior número de indicadores referente aos exemplos dos indicadores dos artigos selecionados mencionados anteriormente foi “*A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations*” dos autores Lee e Nowel (2015) compreendendo 16 indicadores.

O Apêndice A apresenta as dimensões que cada artigo selecionado utilizou para mensurar o desempenho das organizações do Terceiro Setor. A dimensão com maior frequência entre os autores selecionados foi Eficácia dos Serviços aparecendo em 11 artigos. A segunda dimensão que apareceu em 9 os artigos foi a perspectiva Econômica/Financeira. Já as dimensões Eficácia Social e Legitimidade Institucional foram as que menos apareceram nos artigos, sendo mencionadas em 5 artigos cada.

Foi possível perceber que nenhum artigo englobou as 7 dimensões citadas anteriormente. Os artigos dos autores Lee e Nowel (2015), Bagnoli e Megali (2011), Kaplan (2001) e Herman e Renz (2000) foram os estudos que envolveram o maior número de dimensões, contemplando 5 dimensões em cada artigo. A maioria dos artigos envolveram apenas uma perspectiva: Leroux e Wright (2010), Ritchie e Kolodinsky (2003), Greiling e Stotzer (2015), Leipnitz (2014), Epsteins e Mcfarlan (2011) e Prentice (2016). Já os estudos de Despard (2016), Arena, Azzone e Bengo (2015), Garcia, Gonzalez e Acebron (2013), Herman e Heimovics (1994) e Willems (2016) englobaram duas dimensões. Por fim, um artigo englobou três dimensões (HARRISON; MURRAY, 2015) e três artigos envolveram quatro perspectivas (MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015; LIKET; MAAS, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um instrumento de avaliação do desempenho para as organizações sem fins lucrativos. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental e revisão de literatura na base da CAPES. Foram selecionados, após o refinamento, 19 artigos que contemplavam indicadores de desempenho para organizações do Terceiro Setor.

Mediante pesquisa documental e revisão de literatura, encontrou-se como indicador mais frequente nos artigos o alcance das metas especificadas em relação aos serviços: correspondência entre resultados e missão, aparecendo em 7 artigos do portfólio selecionado. Também foi possível identificar que os indicadores que compõem a avaliação de desempenho das organizações sem fins lucrativos presentes na literatura, enquadram-se em diferentes perspectivas. Com o objetivo de consolidar os indicadores apresentados nos artigos analisados e propor modelo de mensuração de desempenho para organizações sem fins lucrativos, os indicadores foram integrados em 7 dimensões.

As 7 dimensões propostas neste estudo são: econômica/financeira, mecanismos de controle, funcionários/voluntários, eficiência organizacional, eficácia dos serviços, eficácia social e legitimidade institucional. Em relação às dimensões foi possível perceber que nenhum dos artigos analisados contemplam as dimensões propostas em sua totalidade. Com o objetivo de preencher essa possível lacuna e atingir o objetivo deste estudo, foi proposto um instrumento de mensuração quantitativo composto por 32 questões distribuídas nas 7 dimensões (Apêndice B). O instrumento proposto foi revisado por três especialistas da área.

Por meio do instrumento proposto, pretende-se contribuir para que gestores de organizações sem fins lucrativos consigam mensurar seus resultados e, assim, verificar se os recursos empregados fornecem o retorno esperado, além de fornecer transparência para seus *stakeholders*. Ademais, mediante revisão de literatura sobre o tema, é possível compreender como o assunto está sendo abordado, além de contribuir para pesquisadores da temática.

Aconselha-se, como sugestões de pesquisas futuras, a realização de uma pesquisa quantitativa, com a aplicação do instrumento proposto para uma quantidade significativa de organizações do Terceiro Setor, com uma amostra que atendas os preceitos de Hair Junior *et al.* (2005), em, no mínimo 160 organizações sem fins lucrativos, ainda sugere-se que possa ser usado uma escala *Likert*, de 7 pontos (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente), sendo respondente o presidente da instituição ou o principal gestor. Por fim, como limitação da pesquisa, destaca-se a necessidade de validação estatística do framework, para identificar a utilização desses indicadores nas organizações do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

- ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. Performance Measurement for Social Enterprises. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 2, p. 649–672, 2015.
- BAGNOLI, L.; MEGALI, C. Measuring Performance in Social Enterprises. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 149–165, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 40, n. 4, p. 13-19, 1991.
- CRUZ, J.; STADLER, H.; MARTINS, T.; ROCHA, D. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE**, v. 2, n. 1, p. 11-26, 2009.
- DESPARD, M. Strengthening Evaluation in Nonprofit Human Service Organizations: Results of a Capacity-Building Experiment. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 40, n. 4, p. 352-368, 2016.
- DIAS, C.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2, 2002, Recife. **Anais...** ANPAD: Recife, 2002.
- EPSTEIN, M.; MCFARLAN, F. Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance. **Strategic Finance**, v. 93, n. 4, p. 27–35, 2011.
- FACCHINI, A. **Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional**. 2007. 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- FALCONER, A. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FINK, A. **Conducting Research Literature Reviews**: from the internet to paper. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- FISCHER, R. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARCÍA, M.; GONZÁLEZ, L.; ACEBRÓN, L. The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 10, n. 2, p. 87–102, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREILING, D.; STOTZER, S. Performance Accountability as a Driver for Changes in Nonprofit–Government Relationships: An Empirical Insight from Austria. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 5, p. 1690–1717, 2015.

HARRISON, Y.; MURRAY, V. The Effect of an Online Self-Assessment Tool on Nonprofit Board Performance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 6, p. 1129–1151, 2015.

HELMIG, B.; HINZ, V.; INGERFURTH, S. Valuing Organizational Values: Assessing the Uniqueness of Nonprofit Values. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2554–2580, 2015.

HERMAN, R.; HEIMOVICS, R. A cross-national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 5, n. 1, p. 86–100, 1994.

HERMAN, R.; RENZ, D. Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. **The American Review of Public Administration**, v. 30, n. 2, p. 146–160, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. 2017. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/14326-asi-fasfil-2010-associacoes-sem-fins-lucrativos-tem-percentual-maior-de-empregados-com-nivel-superior-que-a-media-nacional.html>>. Acesso em: 13 de novembro de 2017.

KAPLAN, R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353–370, 2001.

KUSHNER, R.; POOLE, P. Exploring Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 7, n. 2, p. 119–136, 1996.

LANDIM, L. Defining the nonprofit sector in developing societies - Brazil. In: SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the Nonprofit Sector: a-cross national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

LEBAS, M. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23–35, 1995.

LEE, C.; NOWELL, B. A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. **American Journal of Evaluation**, v. 36, n. 3, p. 299–319, 2015.

LEIPNITZ, S. Stakeholder Performance Measurement in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 25, n. 2, p. 165–181, 2014.

LEROUX, K.; WRIGHT, N. Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 571–587, 2010.

LIKET, K.; MAAS, K. Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 268–296, 2015.

LUGOBONI, L.; ZITTEI, M.; SÓ, B., CORREA, H. Modelo de Avaliação de Desempenho em Instituições Sem Fins Lucrativos: proposta de um modelo. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** UFF: Rio de Janeiro, 2014.

MACHADO JUNIOR, C.; SOUZA, M.; PALMISANO, A.; CAMPANÁRIO, M.; PARISOTTO, I. Análise de Viabilidade de Utilizar as Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Pesquisa. In: Encontro da ANPAD, 38, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** ANPAD: Rio de Janeiro, 2014.

MACHADO, A.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. F. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. **Revistas Gerenciais - Uninove**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 127-136, 2007.

MEDINA-BORJA, A.; TRIANTIS, K. Modeling social services performance: a four-stage DEA approach to evaluate fundraising efficiency, capacity building, service quality, and effectiveness in the nonprofit sector. **Annals of Operations Research**, v. 221, n. 1, p. 285–307, 2014.

MITCHELL, G.; BERLAN, D. Evaluation and Evaluative Rigor in the Nonprofit Sector. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 27, n. 2, p. 237–250, 2016.

PAULA, M.; OLIVEIRA, S.; MURITIBA, P.; MURITIBA, S. Produção sobre terceiro setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** ANPAD: Rio de Janeiro, 2010.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Notícias**. Brasília. 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pnews&component=Clipping&view=pnewsclipping&cid=1003&mn=0>. Acesso em: 12 de novembro de 2017.

PRENTICE, C. Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 715–740, 2016.

RITCHIE, W.; KOLODINSKY, R. Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 13, n. 4, p. 367–381, 2003.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SALAMON, L.; SOKOLOWSKI, S. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016.

SILVA, M.; HAYASHI, C.; HAYASHI, M. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 1, p. 110-129, 2011.

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2002.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLEMS, J. Building Shared Mental Models of Organizational Effectiveness in Leadership Teams Through Team Member Exchange Quality. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 568–592, 2016.

WORTH, M. **Nonprofit Management: Principles and Practice**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2012.

APÊNDICE A – Dimensões para avaliar desempenho de organizações do Terceiro Setor

Autor(es)	Medidas de Avaliação de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor						
	Legitimidade Institucional	Eficácia Social	Eficácia dos Serviços	Eficiência Organizacional	Funcionários/ Voluntários	Mecanismos de Controle	Econômica Financeira
Despard (2016)	x	x	x	✓	x	✓	x
Lee e Nowell (2015)	✓	x	✓	✓	✓	x	✓
Leroux e Wright (2010)	x	x	✓	x	x	x	x
Bagnoli e Megali (2011)	✓	✓	✓	✓	x	x	✓
Medina-Borja e Triantis (2014)	x	x	✓	✓	✓	x	x
Ritchie e Kolodinsky (2003)	x	x	x	x	x	x	✓
Greiling e Stotzer (2015)	x	x	x	x	x	✓	x
Arena, Azzone e Bengo (2015)	x	✓	✓	x	x	x	x
Leipnitz (2014)	x	x	x	✓	x	x	x
Kaplan (2001)	x	x	✓	✓	✓	✓	✓
Garcia, Gonzalez e Acebron (2013)	✓	x	✓	x	x	x	x
Helming, Hinz e Ingerfurth (2015)	x	x	✓	✓	x	✓	✓
Herman e Heimovics (1994)	x	x	x	x	✓	x	✓
Herman e Renz (2000)	✓	✓	✓	x	✓	x	✓
Willems (2016)	x	x	✓	x	x	✓	x
Epstein e Mcfarlan (2011)	x	x	x	x	x	x	✓
Liket e Maas (2015)	✓	✓	✓	x	x	✓	x
Harrison e Murray (2015)	x	✓	x	x	✓	✓	x
Prentice (2016)	x	x	x	x	x	x	✓

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

APêNDICE B – INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Econômica/Financeira	
Item	Referência(s)
1. Em 2017, houve aumento da receita da nossa organização comparada ao ano anterior.	(LEE; NOWELL, 2015; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011; PRENTICE, 2016)
2. Em 2017, nossa organização apresentou superávit líquido de recursos financeiros referente ao ano anterior.	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; HEIMOVICS, 1994)
3. Em 2017, nossa organização apresentou equilíbrio financeiro entre receitas e despesas da organização.	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; KAPLAN, 2001; HELMIG, HINZ, INGERFURTH, 2015)
4. Nossa organização apresenta diversidade nos fluxos de receita.	(LEE; NOWELL, 2015; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011)
5. No último ano, a maioria da receita da nossa organização provém de recursos financeiros públicos.	(RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; HERMAN; HEIMOVICS, 1994)
6. No último ano, a maioria da receita da nossa organização provém de doações de pessoas físicas.	(RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011)
7. No último ano, a maioria da receita da nossa organização provém de doações de pessoas jurídicas.	
Mecanismos de Controle	
Item	Referência(s)
8. Nossa organização costuma realizar medições de desempenho: () Diariamente () Mensalmente () Trimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Com outra frequência: Informar: _____ () Não costumamos realizar medições de desempenho	(DESPARD, 2016)
9. Nossa organização desenvolve planejamento estratégico.	(GREILING; STOTZER, 2015; WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON, MURRAY, 2015)
10. Nossa organização mantém visão e missão da instituição atualizadas.	(WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015)
11. Nossa organização dispõe de relatório anual (resultados em relação aos objetivos, relatório financeiro, orçamento para próximo ano).	(GREILING; STROTZER, 2015; LIKET; MAAS, 2015)
12. Nossa organização mantém registros dos resultados	(DESPARD, 2016)

individuais dos serviços prestados aos beneficiários.	
13. Nossa organização procura avaliar os serviços prestados aos beneficiários.	
14. Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do plano estratégico, relatório anual e/ou identidade dos membros da diretoria.	(KAPLAN, 2001; HELMIG, HINZ, INGERFURTH, 2015; LIKET; MAAS, 2015)
Funcionários/Colaboradores	
Item	Referência(s)
15. Na nossa organização, os voluntários são tratados e exigidos como funcionários.	(HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000)
16. Nossa organização tem por hábito motivar os funcionários e voluntários.	(LEE; NOWELL, 2015)
17. Nossa organização tem por hábito treinar e desenvolver funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria.	(MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; KAPLAN, 2001; HARRISON, MURRAY, 2015)
Eficiência Organizacional	
Item	Referência(s)
18. Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado.	(DESPARD, 2016)
19. Nossa organização busca produzir atividades diversas para realização da missão.	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
20. Nossa organização busca qualidade e quantidade na produção das atividades desenvolvidas.	
21. Em 2017, houve aumento de projetos aprovados em relação ao ano anterior.	Proposto neste estudo
Eficácia dos Serviços	
Item	Referência(s)
22. Nossa organização tem por hábito entregar os serviços no tempo pretendido.	(LEE; NOWELL, 2015; ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015; HELMIG, HINZ; INGERFURTH, 2015)
23. Na nossa organização há correspondência entre missão e resultados.	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011; MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015; HERMAN; RENZ, 2000; WILLEMS, 2016)
24. Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos beneficiários.	(ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015)
25. No último ano nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos.	
Eficácia Social	
Item	Referência(s)

26. Na nossa organização há envolvimento dos beneficiários em reuniões.	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; ARENA; AZZONE; BENGIO, 2015)
27. Nossa organização possui uma diretoria ativa.	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; HERMAN; RENZ, 2000; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON; MURRAY, 2015)
28. Nossa organização apresenta envolvimento dos funcionários/voluntários/beneficiários no processo de decisão.	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
Legitimidade Institucional	
Item	Referência(s)
29. Nossa organização coopera e colabora com outras organizações.	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; RENZ, 2000)
30. Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores.	(LEE; NOWELL, 2015; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013)
31. Nossa organização possui boa imagem na mídia.	(LEE; NOWELL, 2015)
32. Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social.	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).