

atuam no desenvolvimento local com foco na sustentabilidade. Segundo a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2018, p. 5), “a sustentabilidade deixou de ser um tema exclusivamente nacional, para impactar fundamentalmente a esfera local, pois apesar de ser um conceito amplo, também pode ser considerado como essencial, estando atrelado à ideia de desenvolvimento”.

No entanto, para entender-se a necessidade de uma gestão mais eficaz, eficiente e efetiva faz-se necessária uma análise desses conceitos, assim como conscientizar-se sobre a pertinência de se fazer uma avaliação de desempenho das OSCs utilizando-se esses critérios para a atração de potenciais doadores. Assim, o objetivo deste estudo é desenvolver um sistema de indicadores de desempenho para Organizações da Sociedade Civil atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade, a partir da literatura existente. Dessa forma, é de suma relevância a implantação dessa ferramenta, adequada para a mensuração de desempenho organizacional, proporcionando às OSCs o desenvolvimento satisfatório de suas ações, para supervisionar suas atividades, para assegurar que seus objetivos sejam atingidos, bem como para obter mais recursos a partir da atração de novos doadores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Indicadores de Desempenho

Foi no início dos anos 90 que a concepção da criação de indicadores de desempenho para projetos ganhou força entre dirigentes e técnicos dos diversos tipos de OSCs, seus doadores e financiadores, além dos seus beneficiários, órgãos governamentais, imprensa, entre outros (VALARELLI, 1999). Segundo o autor, isso se fortaleceu a partir da Conferência Rio 92, responsável por provocar uma intensa discussão sobre o impacto do TS na sociedade, na esteira da visibilidade das Organizações Não-Governamentais (ONGs) e do aparecimento de novas organizações.

Os Indicadores de Desempenho são relevantes ao passo que promovem melhorias no gerenciamento das organizações. São elementos essenciais para mensurar a performance das mesmas (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008), assim como para analisar o cumprimento dos seus objetivos e desempenho (FERREIRA; OTLEY, 2009). Eles possibilitam às organizações foco nos aspectos que realmente contribuam para o alcance de sua missão, dão suporte no processo de definição de metas e no monitoramento das tendências.

Segundo Merchant (2006) algumas características são fundamentais para a construção de Indicadores de Desempenho. Eles precisam ser congruentes, respeitando os objetivos da organização. Precisam ser controláveis pelo gestor, dando autonomia ao mesmo para influenciá-los e controlá-los, gerando poder motivacional. Devem ser oportunos, gerando recompensas no médio prazo, do contrário o gestor não se motivará a alcançá-las. Eles devem ser precisos, objetivos e compreensíveis, o gestor precisa saber o que está medindo. E por fim, os indicadores precisam ter uma relação compensatória do custo versus benefício, ou seja, o custo da sua medição deve ser menor que os benefícios advindos do indicador de seu monitoramento.

(em anexo), houve um esforço para se encontrar itens que não ainda não tivessem sido contemplados nessas pesquisas. Inicialmente, a preocupação foi maior em relação à quantidade de itens do que em relação à sua qualidade. Sempre focando em identificar uma amostra adequada e abrangente dos itens.

Conforme foi apresentado, o sistema de indicadores proposto neste estudo teve como base inicial dois estudos que trabalharam na busca de Indicadores de Desempenho que atendessem as necessidades das organizações do terceiro setor. Ao analisá-los, observou-se que no Estudo 1 foram identificadas 14 dimensões e 34 critérios de desempenho. Já no Estudo 2 foram identificadas 7 dimensões, também com 34 indicadores de desempenho. Um total de 21 dimensões e 68 critérios/indicadores de desempenho que representam ideias, conceitos e definições pertinentes para caracterizar os indicadores de desempenho. Além disso, foi utilizado como base para o nosso instrumento de pesquisa, o instrumento de mensuração proposto também na Publicação 2.

A partir desses itens, começou-se o processo de classificação nas dimensões aqui abordadas: Eficiência (EFE), Eficácia (EFA) e Efetividade (EFT) para o desenvolvimento do sistema de Indicadores de Desempenho proposto neste estudo. Essas dimensões foram ainda subdivididas em 10 temas descritos no Quadro 1, contemplando cada uma das dimensões.

Quadro 1 – Definições dos temas.

EFICIÊNCIA (EFE)		AUTORES
Competência Humana	Está relacionada à qualificação dos colaboradores e ao suporte da organização recebido por eles, para que exerçam suas atividades e sejam eficientes em sua performance.	Kaplan (2001); Guimarães e Januzzi (2004); Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006); Reis e Meira (2006); Medina-Borja e Triantis (2014); Harrison e Murray (2015); Lee e Nowell (2015).
Qualidade Organizacional	Refere-se à qualidade e melhoria dos processos durante a execução dos serviços/produtos e eficiência dos fluxos de trabalho na organização.	Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000); Kaplan (2001); Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006); Reis e Meira (2006); Bagnoli e Megali (2011); Leipnitz (2014); Medina-Borja e Triantis (2014); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Lee e Nowell (2015).
Captação de Recursos Organizacionais	Está ligada às fontes de recursos financeiros que a organização utiliza para executar as atividades planejadas e à situação financeira em que a organização se encontra.	Herman e Heimovics (1994); Kaplan (2001); Ritchie e Kolodinsky (2003); Tude e Rodrigues (2008); Epstein e McFarlan (2011).
Legitimidade Político-Institucional	Envolve as obrigações a cumprir para a execução das atividades da organização social e manutenção do seu relacionamento com órgãos responsáveis, a sociedade e outras organizações.	Herman e Renz (2000); Bagnoli e Megali (2011); García, González e Acebrón (2013); Lee e Nowell (2015).

	Nossa organização tem por hábito motivar os colaboradores**.	Lee e Nowell (2015).
	Nossa organização exige experiência prévia dos colaboradores para realização das tarefas delegadas**.	Guimarães e Januzzi (2004).
	Na nossa organização há um ótimo relacionamento entre os colaboradores**.	Reis e Meira (2006).
2- Qualidade Organizacional	Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado (acessibilidade física, pontualidade, cortesia, limpeza, tempo de espera, competência pessoal)*.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja e Triantis (2014); Leipnitz (2014); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	Nossa organização busca desenvolver as atividades com qualidade**.	Bagnoli e Megali (2011).
	Nossa organização possui equipamentos e ferramentas necessárias para execução das nossas atividades**.	Reis e Meira (2006).
	Nossa organização possui espaço físico e instalações adequadas para a execução das nossas atividades**.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	Nossa organização dispõe de colaboradores suficientes para demanda de trabalho***.	Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000).
3- Captação de Recursos Organizacionais	Nossa organização se mantém através de recursos próprios***.	Tude e Rodrigues (2008).
	Nossa organização se mantém através de doações de pessoas físicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	Nossa organização se mantém através de doações de pessoas jurídicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	Nossa organização se mantém através de recursos financeiros públicos**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Herman e Heimovics (1994).
	Nossa organização se mantém através de parcerias com outras OSCs***.	Ritchie e Kolodinsky (2003) Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	Nossa organização se mantém através de recursos dos beneficiários***.	Ritchie e Kolodinsky (2003) Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
4- Legitimidade Político-Institucional	Nossa organização sempre cumpre com as normas e leis vigentes para nossa área de atuação social**.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011).
	Nossa organização possui boa imagem na sociedade**.	Lee e Nowell (2015).
	Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores*.	Lee e Nowell (2015); García, González e Acebrón (2013).
	Nossa organização colabora com outras organizações**.	Lee e Nowell (2015); Herman e Renz (2000).
5- Planejamento Estratégico	Nossa organização desenvolve planejamento estratégico*.	Greiling e Stotzer (2015); Willems (2016); Liket e Mass (2015); Harrison e Murray (2015).
	Nossa organização relaciona todas as atividades desempenhadas nela com a missão organizacional planejada**.	Guimarães e Januzzi (2004); Reis e Meira (2006); Bagnoli e Megali (2011).
	Nossa organização mantém missão e visão da instituição atualizadas*.	Willems (2016); Liket e Maas (2015).

VALARELLI, Leandro Lamas. "Indicadores de resultados de projetos sociais". In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro: site da RITS, 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao/ge_jul99.cfm>. Acesso em: 10 out. 2021.

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.