

SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL ATUANTES NO DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTÁVEL

*PERFORMANCE INDICATOR SYSTEM FOR CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS ACTING IN
LOCAL AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT*

Cleverson Cidney Silva da COSTA
Universidade Federal de Campina Grande
cleversoncosta2009@gmail.com

Patrícia Trindade CALDAS
Universidade Federal de Campina Grande
patricia.trindade@professor.ufcg.edu.br

Aprovado em 06/2023

Resumo

Gerir bem uma organização é um desafio diário para os seus gestores. 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 Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Assim, o objetivo deste estudo é desenvolver um sistema de indicadores de desempenho para OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade, a partir da literatura existente. Após busca na literatura, entrevistas com especialistas, validação de face e conteúdo, chegou-se num sistema de indicadores de desempenho evoluído e amadurecido qualitativamente por meio de diferentes processos. Contribuindo para que as OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade enriqueçam suas ações para realizar seus objetivos, sejam capazes de gerar melhoria na qualidade de vida de seus beneficiários, através de uma gestão que condiga com sua realidade.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho, Eficiência, Eficácia, Efetividade.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

Abstract

Managing an organization well is a daily challenge for its managers. However, in order to understand the need for a more effective, efficient and effective management, it is necessary to analyze these concepts, as well as to raise awareness about the relevance of carrying out a performance evaluation of Civil Society Organizations (CSOs). Thus, the objective of this study is to develop a system of performance indicators for CSOs active in local development and focused on sustainability, based on the existing literature. After a search in the literature, interviews with specialists, face and content validation, we arrived at a system of performance indicators that evolved and matured qualitatively through different processes. Contributing so that CSOs active in local development and focusing on sustainability enrich their actions to realize your objectives, being able to generate improvement in the quality of life of their beneficiaries, through a management that matches their reality.

Keywords: *Performance Indicators, Efficiency, Efficacy, Effectiveness.*

INTRODUÇÃO

Nossa sociedade é firmada em organizações, sejam elas públicas ou privadas, de grande ou pequeno porte, com ou sem fins voltados ao lucro, nelas os indivíduos somam esforços a fim de atingirem um objetivo comum. Para tal, gerir bem uma organização é um desafio diário para os seus gestores. E com a alta competitividade no cenário econômico, analisar o desempenho organizacional tem se tornado um elemento imprescindível às empresas (BONFIM; TEIXEIRA; CALLADO, 2013).

Segundo Munaretto e Corrêa (2016), as inovações tecnológicas tem exigido que as organizações aperfeiçoem tanto o controle como o acompanhamento do seu desempenho. Da mesma forma, Fischmann e Zilber (2000) mostram que é importante aderir técnicas de monitoria, que direcionem a tomada de decisão, apontando os indicadores de desempenho como uma ferramenta apropriada para dar apoio na definição do planejamento estratégico e na avaliação dos resultados obtidos.

No presente artigo, serão trabalhados indicadores financeiros e não financeiros, desenvolvidos a partir da eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Para Maximiano (2011), a eficiência está ligada à realização das atividades de forma correta, inteligente e econômica, se esforçando minimamente e aproveitando da melhor maneira possível os recursos. Já a eficácia, para o autor, é o desempenho que compara os objetivos planejados com os resultados alcançados. Por fim, segundo Sano e Montenegro Filho (2013), a efetividade, que tem relação com o impacto social, ou seja, os efeitos gerados sobre os beneficiários de uma organização social.

Mesmo as organizações não orientadas ao lucro ou do terceiro setor, aqui chamadas de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), também merecem monitoramento e gerenciamento para as suas operações, no empenho de maximizar os seus recursos e alcançar seus objetivos (MACHADO FILHO, 2006). Como por exemplo, as OSCs que

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.

Segundo Motta e Almeida (2019), a aplicação dos Indicadores de Desempenho pelas OSCs é primordial para que elas tenham controle sobre seus processos, onde a melhoria pode ser contínua, favorecendo ações sobre fatores promotores de desempenho, facilitando a detecção de tendência de ganho ou perda no futuro. Mas, avaliar o desempenho das OSCs não é uma tarefa fácil. Os resultados destas entidades são na sua maioria de natureza qualitativa, intangíveis. Tornando complexo o monitoramento e a construção de indicadores para analisarem seus resultados. Nessas organizações o lucro não pode ser usado unicamente como medida (LUGOBONI ET. AL, 2014). Um bom indicador, segundo Choong (2013), é aquele que consegue ser relevante para a meta, pode ser de fácil medição e compreensível pelos usuários e, disponibiliza informações concretas, seja em sua forma quantitativa ou qualitativa (característica) – financeira ou não financeira.

Já Souza e Corrêa (2014) classificam os Indicadores de Desempenho como: financeiros e não financeiros, internos e externos, quantitativos e qualitativos, de curto e longo prazo. E ainda apontam para a necessidade da criação de indicadores ligados à prática de gestão de pessoas, gerando o estímulo da participação e satisfação dos empregados. No entanto, não basta que os Indicadores de Desempenho sejam avaliados e usados pelos gestores ou outros colaboradores da organização, porque da mesma forma que a empresa, que é tida como um “organismo vivo” num contínuo processo de adequação e transformação, os indicadores também carecem de revisão, para eventuais melhorias (OLIVEIRA, 2017). Ciucescu e Feraru (2014) apontam que os gestores devem observar regularmente os indicadores e as medidas usadas no presente, e de que modo eles são utilizados para garantir sua validade, confiabilidade e capacidade de demonstrar o desempenho. Se estendendo ao nível do conhecimento adquirido, para a propagação e a autopercepção, isso dentro e fora da organização.

Após esta discussão, verificou-se que para que este controle seja satisfatório, é necessário que sejam levados em consideração tanto os indicadores financeiros, como os não financeiros. No passado, os indicadores financeiros eram reconhecidos por apoiar os investimentos, entretanto, as estratégias que se baseiam no conhecimento estão ganhando força e adquirindo um imenso papel nas organizações (SOUZA; CORRÊA, 2014). Marquezan, Diehl e Alberton (2013), apontam que os indicadores não financeiros satisfazem a vários níveis nas organizações, porque são fáceis de compreendê-los e oferecem a possibilidade de avaliar as atividades no momento de sua execução.

No presente trabalho, estes Indicadores de Desempenho serão desenvolvidos com base nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, pois para Motta e Almeida (2019) eles são responsáveis para que as organizações estejam habilitadas para verificar se seus objetivos e metas estão sendo alcançados. Além disso, os mesmos também indicam se é necessário estabelecer um método contínuo de aprimoramento dos resultados atuais. 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 desenvolver indicadores de desempenho a partir desses critérios e que atraiam potenciais doadores. Sano e Montenegro Filho (2013) expõem o processo de eficiência, eficácia e efetividade conforme a Figura 1.

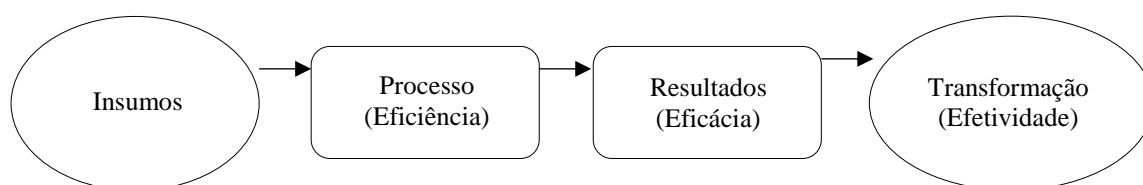


Figura 1 – Processo de Eficiência, Eficácia e Efetividade.

Fonte: Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39).

Segundo a Figura 1, Sano e Montenegro Filho (2013) apontam que para que o processo de Eficiência, Eficácia e Efetividade aconteça, são necessários insumos. No caso das OSCs com foco em desenvolvimento local e sustentável, são estes insumos que vão garantir o seu funcionamento, impacto nas comunidades de atuação, maximização do bem-estar local, social e ambiental (ALBUQUERQUE; CAVALCANTE; CARVALHO, 2012).

A eficiência está vinculada ao processo de executar certa atividade. Dessa forma, acredita-se que, se certa atividade é desenvolvida conforme as normas e os padrões que se estabeleceram, ela estará se realizando de maneira eficiente (BURGARIN, 2001). Na visão de Castro (2006), a eficiência se preocupa apenas com os meios, e ela está introduzida nas operações, bem como nos aspectos internos da organização para alcançar seus resultados. Já para Maximiano (2011), a eficiência significa executar as atividades da forma certa, com inteligência e economia, usando o mínimo de esforço e aproveitando da melhor maneira possível os recursos. Quanto mais eficiente a organização for, mais alto será o seu grau de produtividade ou economia dos recursos utilizados (MOUZAS, 2006; OZCAN, 2014).

A eficácia significa fazer o que é preciso ser feito para que o objetivo estabelecido seja alcançado. Não é confundida com a eficiência, já que diz respeito ao resultado do trabalho executado, ou seja, se o mesmo é apropriado a um fim sugerido (BURGARIN, 2001). Para Maximiano (2011), a eficácia é definida como o desempenho que compara o objetivo (aquilo que se espera) e os resultados (o que foi realizado). Ela indica o grau de realizações dos objetivos finais de uma organização, tais como: impacto social, satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas, etc.

Embora Mihaiu, Opreana e Cristescu (2010), apontem a medição da eficácia como sendo um processo dificultoso, no que diz respeito à avaliação e à quantificação dos resultados por, na maioria das vezes, não terem uma forma física e não poderem ser mensurados diretamente, é através dela que instituições avaliadas, por sofrerem pressões por transparência, demonstram quais resultados estão sendo alcançados por elas (SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013). Com isso, qualquer processo voltado à orientação de eficácia pode ser reconhecido por meio de expressões como: foco nos resultados, criação de metas e realização dos objetivos (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013).

Burgarin (2001) aponta que a efetividade é a representação do desempenho de uma organização em virtude da relação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados durante o tempo. Para Brulon, Vieira e Darbilly (2013), a efetividade pode ser reconhecida através de expressões, como: resolução de problemas da comunidade,

garantia no atendimento de demandas políticas do povo, diminuição da desigualdade social, entre outros. Existem vários critérios que podem ser utilizados como medidas indiretas na avaliação de desempenho de OSCs. Medidas estas, que precisam ser calculadas com base na identificação e quantificação de medidas mais diretas, ou seja, os indicadores (Frasson, 2001). Eficiência, eficácia e efetividade são os critérios, aqui chamados de dimensões, utilizados para os fins deste estudo. Diante da apresentação dos principais conceitos tratados nesta pesquisa, segue-se para a exposição dos procedimentos metodológicos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entende-se que a elaboração de Indicadores de Desempenho de maneira adequada está ligada diretamente ao êxito de um sistema de avaliação de desempenho. Este sistema, segundo Valarelli (1999), é resultante do diálogo e negociação feitos entre diferentes indivíduos envolvidos. O autor aponta que cada organização visualiza os problemas sociais, suas causas e soluções possíveis, de um modo particular. E que cada uma delas possui seus próprios valores e atrai para si, as respostas destes problemas, como cumprimento de uma missão.

Partindo deste princípio, 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. A pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório, com pesquisa bibliográfica, validação qualitativa de face e conteúdo - baseada nos pressupostos de Alexandre e Coluci (2011) - com grupo focal e entrevista com gestores. Através dos quais foram executados métodos qualitativos para a elaboração do primeiro esboço da escala.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: o roteiro das entrevistas semiestruturadas e o instrumento de validação de face e conteúdo. O roteiro deu suporte para confirmar a percepção dos gestores sobre os Indicadores de Desempenho abordados na literatura. À medida que as entrevistas iam sendo realizadas, buscou-se permitir que o entrevistado ficasse livre acerca de outros comentários ou para listar outros indicadores que não estavam no roteiro. Nesse sentido, foi levada em consideração a percepção de entrevistados, gestores de OSCs atuantes no segmento alvo da pesquisa, para captar sentidos e percepções acerca dos indicadores de desempenho elencados na literatura. Os dois gestores foram entrevistados nos dias 11 e 12 de abril de 2022 de modo remoto, através da plataforma Google Meet, conforme a disponibilidade de horário concedida. Tendo as entrevistas uma duração média de 50 minutos.

O método de pesquisa bibliográfica para este estudo foi o de grupos focais para geração, filtro e redação dos itens e a validação de face e conteúdo. No caso do presente estudo, após a geração dos itens, a fim de verificar a relevância e representatividade dos itens selecionados do conteúdo, contou-se com a percepção do grupo de pesquisa NEGIS (Núcleo de Estudos em Gestão Inteligente e Sociedade) que detenham representação substantiva de colaboração para analisar aspectos como: o ajuste, enunciado, correção gramatical dos itens e validação de face e conteúdo das assertivas da escala final.

Para tal, foi enviado um e-mail para os membros do NEGIS com o instrumento de validação de face e conteúdo para ser revisado e, posteriormente, ser discutido numa reunião on-line. Esta, que foi realizada no dia 18 de abril de 2022, também através da plataforma Google Meet, para o debate dos itens da escala e validação de face e conteúdo. A coleta de dados aconteceu de duas formas: através das entrevistas e da validação de face e conteúdo. No primeiro caso, as entrevistas tiveram os dados registrados em papel, seguindo as dimensões de Indicadores de Desempenho definidas teoricamente (eficiência, eficácia e efetividade), contribuindo com a análise e interpretação dos resultados. No segundo caso, os apontamentos dos membros do NEGIS foram debatidos, reunidos e condensados, tendo registrados em papel e, mais adiante, corrigidos no quadro de itens finais.

Ambos os instrumentos tiveram sua análise dos dados realizados por meio da análise de conteúdo, que reúne um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem inferências de conhecimento relativas a estas mensagens (BARDIN, 2004, p.41).

RESULTADOS E ANÁLISES

Geração e Redação dos Itens

Ao revisar a literatura sobre Indicadores de Desempenho aplicados em OSCs, conforme o capítulo 2 da presente dissertação, foram encontradas 113 publicações. Destas, apenas dois artigos mais se aproximaram da proposta do presente trabalho, por terem encontrado indicadores mais consistentes na literatura e também se levou em consideração o ano em que estes artigos foram publicados.

A primeira (Publicação 1) intitulada: “Desempenho Organizacional: Transferência de Práticas em ONG Multinacional”, de autoria de Lugoboni; Maclennan e Volpe (2016), buscou identificar como a organização do terceiro setor avalia o seu desempenho organizacional, numa matriz multinacional e nas subsidiárias localizadas em dois países, comparando as práticas de gestão de desempenho empregadas nas mesmas. A segunda (Publicação 2) intitulada: “Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema”, de autoria de Costa et al. (2018), propôs um instrumento de mensuração do desempenho para as organizações do terceiro setor.

Apesar de ambos os estudos trabalharem na busca de Indicadores de Desempenho que atendessem as necessidades das organizações do terceiro setor, o desenvolvimento do instrumento proposto neste estudo faz-se pertinente, pois ele é direcionado para atender a um tipo específico de OSC. OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade que favorecem comunidades menos beneficiadas, dando novas oportunidades de transformação a setores tipicamente esquecidos das principais agendas nacionais (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

Para Devellis (2016), gerar e redigir itens exige esforço intelectual e criativo por parte do pesquisador. Embora já tivéssemos disponíveis itens dos dois estudos encontrados

(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).
Captção 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).

Planejamento Estratégico	Está ligado ao planejamento estratégico elaborado pela organização ou com a cooperação dos seus colaboradores, doadores e beneficiários, a fim de as atividades serem executadas eficientemente.	Guimarães e Januzzi (2004); Reis e Meira (2006); Bagnoli e Megali (2011); Arena, Azzone e Bengo (2015); Greiling e Stotzer (2015); Harrison e Murray (2015); Liket e Maas (2015); Willems (2016).
EFICÁCIA (EFA)		AUTORES
Medidas de Controle	Mostra, além dos resultados gerais, os resultados individuais alcançados pela organização social, e verifica a opinião das partes interessadas sobre os serviços prestados.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006); Bekkers e Wiepking (2011); Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2012); Despard (2016); Lee (2016).
Alcance das Metas	É responsável por verificar se os resultados alcançados estão alinhados com o que foi planejado pela organização.	Herman e Renz (2000); Bagnoli e Megali (2011); Gárcia, González e Acebrón (2013); Medina-Borja e Triantis (2014); Arena, Azzone e Bengo (2015); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Lee e Nowell (2015); Willems (2016).
Sustentabilidade de Econômico-Financeira	Diz respeito ao quanto a organização social se mantém sustentável financeiramente.	((Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000); Kaplan (2001); Bagnoli e Megali (2011); Epstein e Mcfarlan (2011); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Lee e Nowell (2015); Prentice (2016)).
EFETIVIDADE (EFT)		AUTORES
Satisfação das Necessidades	Está relacionado à satisfação das necessidades das partes interessadas envolvidas com a organização.	Roesch (2002); Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006); Santos e Silva (2008); Arena, Azzone e Bengo (2015)).
Credibilidade	Diz respeito à confiança gerada pela organização através de informações disponibilizadas por ela para todos os públicos.	(Kaplan (2001); Cruz, Quandt, Martins e Silva (2010); Fagundes, Silva e Silva (2014); Arena, Azzone e Bengo (2015); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Liket e Maas (2015).

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a elaboração dos temas, iniciou-se um esforço intelectual a fim de elencar os itens para seus respectivos temas. Para isso, foram realizadas revisões sucessivas acerca das dimensões e descritores que as compõem, para se chegar numa amostra apropriada de itens e classificar os indicadores de desempenho. Dessa forma, chegou-se no primeiro esboço do sistema de Indicadores de Desempenho proposto neste estudo.

Estando o primeiro esboço feito, foram coletados dados qualitativos com dois entrevistados. Estes, gestores de OSCs que trabalham na perspectiva de desenvolvimento local e sustentável, a fim de verificar se os itens já encontrados condizem com a realidade vivida em seu cotidiano, bem como, verificar a percepção dos mesmos sobre a literatura, gerando variáveis adequadas aos Indicadores de Desempenho essenciais para a composição do sistema de indicadores proposto pelo objetivo deste estudo. Ambos dirigem OSCs, que tem a mesma finalidade, levar luz para comunidades sem ou com pouco acesso à energia elétrica através de soluções

sustentáveis que utilizam a energia solar para o seu funcionamento. Para manter a confidencialidade, vamos chamá-los aqui de Entrevistada A e Entrevistado B.

Nossa organização leva luz pra comunidades sem ou com nenhum acesso à energia elétrica. Utilizamos soluções simples, que utilizam materiais como cano de pvc, garrafa pet, bateria, e a placa solar, que é recarregada por meio da carga da bateria, e gera energia para as soluções serem usadas. Essas soluções são montadas junto aos moradores, a fim deles mesmos fazerem as manutenções necessárias caso a solução dê algum problema no futuro, os emancipando (Entrevistada A).

Muitas comunidades ainda não têm acesso à energia elétrica, e quem vive nelas acabam por sofrerem alguns riscos, como ser atacado por algum animal, ou ter sua casa incendiada por uma lamparina. Mediante essa situação, nós desenvolvemos *kits* com fios, lâmpadas de led e placa solar. As próprias pessoas da comunidade são ensinadas a fazerem a instalação e manutenção, dando autonomia a elas (Entrevistado B).

É notável que ambas as organizações além de terem a mesma finalidade, evidenciam o papel e a importância dos beneficiários para a construção das soluções, mostrando o sentido do pertencimento e que eles são responsáveis por cuidar delas. Neste sentido, as organizações procuram emancipá-los e mostrar que eles podem conseguir outros benefícios para além da iluminação. Conforme as entrevistas, os gestores tiveram suas considerações alinhadas aos conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade (BURGARIN, 2001; CASTRO, 2006; SOUZA, 2008; MAXIMIANO, 2011; BRULON, VIEIRA E DARBILLY, 2013; SANO E MONTENEGRO FILHO, 2013) aqui tratados, mostrando a correlação entre a teoria abordada no presente estudo e a prática nas OSCs.

A eficiência está voltada para o planejamento da organização, para quem vai executá-lo (os colaboradores) e também para a captação dos recursos que serão fundamentais para as ações das organizações.

Mesmo ainda no início dos trabalhos da nossa organização, nós sempre nos preocupamos em gerir bem os nossos voluntários e demais colaboradores, garantindo a motivação deles, bem como sugerindo uma rotina administrativa possível de ser executada dentro do dia a dia deles. Trabalhamos com a parceria de empresas que desejam impactar áreas de influências delas e também recebemos doações de pessoas físicas usadas nos custos fixos (Entrevistada A).

Nos preocupamos com nosso corpo de voluntários, e para garantir um serviço de qualidade, capacitamos eles para a montagem das soluções e também para replicarem o conhecimento adquirido, com os beneficiários das soluções. Em relação à captação dos recursos, nós participamos de editais e dependemos também da doação de terceiros. O que tivemos de dificuldade no último ano, foi conseguir adquirir alguns dos componentes que utilizamos em nossas soluções já que teve uma crise no setor da indústria, que afetou também as montadoras de veículo (Entrevistado B).

A eficácia faz o comparativo daquilo que a organização espera realizar e o que foi realizado. Por terem passado por um período atípico, de pandemia, embora não tenha sido realizado, os gestores demonstram a preocupação com o que foi planejado. Mas

mais do que isso, se preocuparam com as necessidades daquele momento que as comunidades estavam passando:

Nós queremos atingir o máximo de pessoas possíveis, entretanto, durante a pandemia aquilo que planejamos não foi realizado. A não ser aquilo que estava dentro do nosso alcance, de entrar em contato com quem fosse possível, para sabermos como estavam os moradores das comunidades que impactamos (Entrevistado B).

Começamos a observar os resultados daquilo que colocamos como objetivo, mas este tempo de pandemia foi muito atípico e não é algo que está no nosso controle. No entanto, nos empenhamos em realizar uma campanha para arrecadar alimentos, materiais de limpeza e de higiene pessoal. E destinamos para as comunidades que receberam nossas soluções. Entendemos que a luz é importante sim, mas no cenário de fome em que o país está passando, o alimento na mesa é mais necessário (Entrevistada A).

A efetividade verifica o desempenho daquilo que se planejou e foi realizado. Se a organização conseguiu o desempenho desejado desde seu planejamento, execução e resultados. Se as demandas dos beneficiários foram atendidas, se houve a diminuição da desigualdade social, entre outros.

Depois da nossa ação principal, a gente mantém o contato com as comunidades, realizando visitas de pós-ação, onde realizamos a manutenção nas soluções que os nossos embaixadores não conseguiram executar. É um momento de reencontro com a comunidade, onde a experiência do voluntário torna-se completa, e motiva ele a seguir em busca do nosso propósito. Buscamos a igualdade social para os nossos beneficiários, e isso é possível através da qualidade do nosso trabalho. E quando somos reconhecidos por isso, temos a oportunidade de aumentar nossa rede de parceiros, e continuar gerando impacto em outras comunidades. Nossa exposição nas mídias sociais é relevante para que isso aconteça (Entrevistada A).

Graças à experiência da lamparina, observamos que a transformação nas comunidades foi possível através do nosso trabalho. Para que as soluções continuem funcionando, os próprios moradores contribuem com um valor mensal para a compra de componentes para as manutenções que são feitas nelas por um morador voluntário que é treinado para realizar estas manutenções. Gradativamente buscamos aumentar a transparência dos nossos processos, para passarmos mais confiança àqueles que colaboram financeiramente conosco, aos nossos voluntários e aos nossos beneficiários. Inclusive, isso tem sido essencial para as comunidades, pois depois três anos depois que a nossa organização chegou, 80% das comunidades já receberam ou irão receber energia elétrica, através das ações do governo (Entrevistado B).

É clara a preocupação que os gestores demonstram em suas falas para com as comunidades que são atendidas por suas organizações. O impacto positivo que é gerado nelas vai para além da luz que elas recebem por meio das soluções, elas também são iluminadas com a atenção e cuidado proporcionados pelos colaboradores, que também são impactados positivamente com o resultado de suas ações na construção de um mundo melhor gerado pela transformação social nessas comunidades.

Por fim, nessa etapa de validação de face e conteúdo considerou-se as observações objetivas a respeito da adequação e clareza bem como as indicações subjetivas dos gestores que nortearam a definição e escrita de um novo tema, o de “Meio Ambiente”, 4 itens para este novo tema, e 10 de novos itens para 6 temas já definidos. Sobre isso, os entrevistados apontam que:

Como trabalhamos com uma fonte de energia sustentável, buscamos trabalhar com soluções que tenham uma durabilidade maior, que sejam menos agressivas ao meio ambiente, e que sejam fáceis dos próprios moradores fazerem o descarte correto delas ou de peças que não funcionem mais (Entrevistado B).

Algo trabalhado pela nossa organização é a logística reversa, onde o que não funciona mais, volta pro fabricante. E a gente conta com o apoio da comunidade para que eles destinem o que não serve mais, para o local certo. Para isso, abordamos temáticas sobre o descarte correto dos resíduos sólidos, a fim de sensibilizá-los e deles mesmos cumprirem com esta missão (Entrevistada A).

Com a criação do novo tema, seus itens e os novos itens dos temas já definidos, observou-se que o sistema de indicadores acabou ficando mais completo, ganhou mais robustez e credibilidade com os pontos levantados pelos entrevistados. No caso do tema 11, “Meio Ambiente”, ele aborda a relação da organização com os impactos gerados no meio ambiente através da sua atuação (Paula, 2008; Santana e Campelo, 2021). Corroborando com o instrumento proposto no presente trabalho, que é direcionado para OSCs com foco no desenvolvimento local e sustentável. Sendo assim, este tema tem total relevância e foi inserido nele.

Além das entrevistas, houve uma reunião *on-line* no dia 18 de abril de 2022, também através da plataforma *Google Meet*, com os membros do NEGIS para a discussão dos itens da escala e validação de face e conteúdo. Os membros do NEGIS receberam o Questionário de Validação de Face e Conteúdo através de *e-mail* enviado uma semana antes da reunião (o questionário se encontra no Apêndice B deste trabalho).

Após análise e discussão dos itens, em relação ao Quadro 6, 9 itens mantiveram-se com a mesma escrita, 37 itens passaram por ajustes textuais, 3 itens foram excluídos, 1 item foi desmembrado em 2 novos itens e 2 itens foram incluídos. Além disso, 1 tema sofreu ajuste em sua nomenclatura. Ao final, resultou num total de 50 itens - com suas assertivas, avaliadas como as mais acertadas para representação dos indicadores de desempenho retirados da literatura - organizados em 11 temas (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Temas e itens de indicadores de desempenho, depois das entrevistas e da validação de face e conteúdo.

DIMENSÃO: Eficiência		
Temas	Itens (Assertivas)	Autores
1- Competência Humana	Nossa organização treina e capacita constantemente todos os colaboradores **.	Medina-Borja, Triantis (2014); Kaplan (2001); Harrison, Murray (2015).
	Nossa organização se preocupa com o bem-estar físico dos colaboradores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	Nossa organização se preocupa com o bem-estar mental dos colaboradores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).

	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).

	Nossa organização envolve os colaboradores no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011).
	Nossa organização envolve os beneficiários no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011); Arena, Azzone e Bengo (2015).
DIMENSÃO: Eficácia		
Temas	Itens (Assertivas)	Autores
6- Medidas de Controle	Nossa organização costuma realizar medições de desempenho organizacional**.	Despard (2016), Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados**.	Despard (2016).
	Nossa organização escuta a opinião dos nossos beneficiários em relação aos nossos serviços prestados***.	Despard (2016).
	Nossa organização escuta a opinião dos nossos doadores em relação aos nossos serviços prestados***.	Bekkers e Wiepking (2011); Lee (2016).
	Nossa organização escuta a opinião dos nossos colaboradores em relação aos nossos serviços prestados***.	Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2012).
7- Alcance das Metas	Nossos resultados estão sempre alinhados a nossa missão organizacional**.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja, Triantis (2014); Gárcia, González e Acebrón (2013); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Herman e Renz (2000); Willems (2016).
	Nossa organização tem por hábito entregar os serviços no tempo pretendido*.	Lee e Nowell (2015); Arena, Azzone e Bengo (2015); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	Nossa organização é satisfeita com a quantidade de projetos entregues***.	(Bagnoli; Megali, 2011).
8- Sustentabilidade Econômico-Financeira	Houve crescimento de receita da nossa organização comparada ao ano anterior**.	Lee e Nowell (2015); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000); Epstein e McFarlan (2011); Prentice (2016).
	Nossa organização apresentou lucro líquido de recursos financeiros referentes ao ano anterior*.	Lee e Nowell (2015); Herman e Heimovics (1994).
	Nossa organização apresentou equilíbrio financeiro entre receitas e despesas da organização*.	Bagnoli e Megali (2011); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	Nossa organização apresenta diversidade nos fluxos de receita*.	Lee e Nowell (2015); Epstein e McFarlan (2011).
DIMENSÃO: Efetividade		
Temas	Itens (Assertivas)	Autores
9- Satisfação das Necessidades	Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos beneficiários**.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos doadores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos colaboradores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	Nossa organização emancipa nossos beneficiários a conquistar outros tipos de serviços/bens que eles precisam**.	Santos e Silva (2008).
	Nossa organização transforma o <i>status-quo</i> (estado das coisas) dos beneficiários***.	Roesch (2002).

10- Credibilidade	Nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos*.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do planejamento estratégico**.	Kaplan (2001); Helmig, Hins e Ingerfurth (2015); Liket e Maas (2015).
	Nossa organização disponibiliza o relatório anual e relatório contábil-financeiro**.	Cruz, Quandt, Martins e Silva (2010).
	Nossa organização recebe certificações e prêmios pelo trabalho executado***.	Fagundes, Silva e Silva (2014).
11- Meio Ambiente	Nossa organização vem buscando novas formas de diminuir o impacto ambiental nas comunidades em que atua***.	Paula (2008).
	Nossa organização educa seus beneficiários sobre desenvolvimento local e sustentável***.	Paula (2008); Santana e Campelo (2021).
	Nossa organização coopera com outros atores sociais que visam o combate ao impacto negativo no meio ambiente***.	Santana e Campelo (2021).

*Original. **Ajustado. ***Proposto pelo autor após as entrevistas. Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo até aqui, uma escala que evoluiu e amadureceu qualitativamente através de diferentes processos, sobretudo relativos à validação de face e conteúdo.

CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo desenvolver um sistema de indicadores de desempenho para OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade, a partir da literatura existente. A partir da pesquisa bibliográfica, foram identificados 68 descritores que representam ideias, conceitos e definições pertinentes para caracterizar os indicadores de desempenho. A partir desses itens, começou-se o processo de classificação nas dimensões aqui abordadas: eficiência, eficácia e efetividade.

O resultado final apontou para um total de 50 itens organizados em 11 temas e suas assertivas, avaliadas como as mais acertadas para representação dos indicadores de desempenho retirados da literatura correspondentes às três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade. Conforme as entrevistas, estes itens corroboram com o que os especialistas apontaram, se relacionando às dimensões citadas anteriormente.

Para Oliveira (2017) o uso de um indicador é mais direcionado para a avaliação de desempenho em OSCs do TS, porque os objetivos sociais estabelecidos por elas na maioria das vezes não pode ser medidos de maneira, puramente, quantitativo. Com isso, trazemos para a literatura um sistema de indicadores de desempenho evoluído e amadurecido qualitativamente por meio de diferentes processos, principalmente em relação à validação de face e conteúdo.

Sistema este, que contribuirá também para que as OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade aprimorem e enriqueçam suas ações para se chegar aos objetivos estabelecidos, sejam capazes de gerar transformação social por meio da melhoria na qualidade de vida de seus beneficiários e também na de seus

colaboradores, através de uma gestão que condiga com a realidade dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. S., CAVALCANTE, P. R. N., CARVALHO, J. R. M. (2012). Medição de desempenho empresarial em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPI): uma aplicação utilizando a análise multivariada. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(2).

ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; COLUCCI, Marina Zambon Orpinelli. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*. v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.

ALVES JÚNIOR, M. D., FARIA, M. C. M., FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. XXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 2009.

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.

ARMANI, D. Como elaborar projetos?: Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo editorial, 2001

BAGNOLI, L.; MEGALI, C. Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 40, n. 1, p. 149–165, 2011.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

BONFIM, E. T.; TEIXEIRA, W. S.; CALLADO, A. L. C. Utilização de Indicadores de Desempenho em Micro e Pequenas Empresas: Um estudo em empresas localiza-das em João Pessoa/PB. *Desafio Online*, v. 1, n. 1, 2013.

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *Revista Eletrônica de Administração da UFRGS*, v. 74, n. 1, p. 1-34, 2013.

BURGARIN, P. S. O princípio constitucional da eficiência. Um enfoque doutrinário multidisciplinar. *Revista Tribunal de Conta da União, Brasília*, v. 32, n. 87, jan./mar. 2001.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A. A. A utilização de indicadores de desempenho não financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.

Anais... ANPAD, Salvador, 2006. Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsa-1840.pdf >.
Acesso em: 21 ago. 2021.

CHOONG, K. K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, v. 17, n. 4, p. 102-121, 2013.

CIUCESCU, N.; FERARU, A. The performance of Non-Governmental Organizations. *Studies and Scientific Researches*, n. 20, p. 116-121, 2014.

COSTA, L. M.; TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; LONGARAY, A. A. GUIMARÃES, J. C. F. Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Setor: Uma Proposta de Indicadores Baseada na Revisão Sistemática da Literatura Sobre o Tema. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S.; SILVA, W. V. Performance no terceiro setor uma abordagem de accountability: estudo de caso em uma Organização Não Governamental Brasileira. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 1, art. 4, p. 58-75, 2010.

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.

DEVELLIS, R.F. *Scale development: theory and applications*. Sage publications, 2016.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), Políticas Públicas e Governo Local, Módulo 3 – Desenvolvimento Local e Sustentabilidade, Diretoria de Educação Continuada SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3841/1/PPGL_M%C3%B3dulo%20%20-%20Desenvolvimento%20Local%20e%20Sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2021.

EPSTEIN, M.; MCFARLAN, F. Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance. *Strategic Finance*, v. 93, n. 4, p. 27–35, 2011.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v. 20, i. 4, p. 263-282, 2009.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: Um Sistema de Controle. *Revista de Administração Mackenzie*, ano 1, n. 1, p. 9-25, 2000.

FRASSON, I. Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

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.

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.

GUIMARÃES, J. R. S.; JANUZZI, P. M. Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas: limites e legitimidade. Trabalho apresentado no XIV encontro nacional de estudos populacionais, ABEIO, realizado em Caxambu, MG. Brasil de 20 -24 de setembro de 2004. CD-ROM.

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.

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.

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

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.; MACLENNAN, M. L. F.; VOLPE, R. Desempenho Organizacional: Transferência de Práticas em ONG Multinacional. *Revista NAU Social* - v.7, n.12, p. 125-142 Maio/Nov 2016.

LUGOBONI, L.; ZITTEI, M. V. M.; SÓ, B.; CORREA, H. L. Modelo de Avaliação de Desempenho em Instituições sem Fins Lucrativos: Proposta de um Modelo. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 08 e 09 de agosto de 2014.

MACHADO FILHO, C. A. P. Responsabilidade Social e Governança - O Debate e as Implicações. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 1. 172p, 2006.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios digitais anuais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília DF, v. 6, n. 2, p. 46-61, maio/ago. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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.

MERCHANT, Kenneth A. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.19, n.6, p. 893-917, Nov./Dec. 2006.

MIHAIU, D. M.; OPREANA, A.; CRISTESCU, M. P. Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, v. 4, n. 1, p. 132-147, 2010.

MOTTA, M. C. A. L.; ALMEIDA, J. S. Importância dos Indicadores de Desempenho nas Pequenas Empresas. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa – PR, BRASIL, 04 a 06 de dezembro de 2019.

MOUZAS, S. Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, v.59, p. 1124-1132, 2006.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. *Revista Contabilida-de Vista e Revista*, v. 27, n. 1, jan./abr. 2016.

OLIVEIRA, A. S. Contingência organizacional e mensuração de desempenho: um estudo em ONGs Brasileiras. Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA, João Pessoa – PB, 2017, 194 f.

OZCAN, Y. A. Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA). 2ª ed. New York: Springer Science + Business Media, 2014.

PAULA, J. de. Desenvolvimento local: textos selecionados. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, 2008. 79 p.

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.

REIS, T.; MEIRA, L. Avaliação de Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006, Salvador. *Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local*, 2006.

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.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em Questão*, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

SANTOS, P. C.; SILVA, M. E. M. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 170, p. 35-47, mar.-abr., 2008.

SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho em Pequenas e Mé-dias Empresas. *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 118-136, jul./set. 2014.

SOUZA, W. J. Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

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.