



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O QUE PRECISO VER PARA DOAR?  
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CLEVERSON CIDNEY SILVA DA COSTA**

**CAMPINA GRANDE – PB, 2023**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLEVERSON CIDNEY SILVA DA COSTA**

**O QUE PRECISO VER PARA DOAR?  
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Trindade Caldas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**CAMPINA GRANDE – PB, 2023**

C837q

Costa, Cleverson Sidney Silva da.

O que preciso ver para doar? desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho para organizações da sociedade civil / Cleverson Sidney Silva da Costa. – Campina Grande, 2023.

102 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Patrícia Trindade Caldas".

Referências.

1. Organizações da Sociedade Civil. 2. Avaliação de Desempenho – Indicadores. 3. Terceiro Setor. 4. Sustentabilidade. I. Caldas, Patrícia Trindade. II. Título.

CDU 061.2(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO  
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

## **FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES**

**CLEVERSON CIDNEY SILVA DA COSTA**

**"O QUE PRECISO VER PARA DOAR? DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL"**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 08/02/2023

Patrícia Trindade Caldas - PPGA/UFCG  
Orientadora

Prof. Dr. Fernando Schramm - PPGA/UFCG  
Examinador Interno

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante - PPGA/UFPB  
Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2023



Documento assinado eletronicamente por **PATRICIA TRINDADE CALDAS, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/03/2023, às 14:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **FERNANDO SCHRAMM, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/03/2023, às 20:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **CARLOS EDUARDO CAVALCANTE, Usuário Externo**, em 09/03/2023, às 14:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **3083092** e o código CRC **6215566C**.

## **CLEVERSON CIDNEY SILVA DA COSTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande como pré-requisito do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Social e Ambiental, e aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

### **Banca Examinadora:**

---

**Presidente:** Profa. Dra. Patrícia Trindade Caldas (UFPG/PPGA).

**Orientadora**

---

**1º Examinador:** Carlos Eduardo Cavalcante (UFPG/PPGA).

**Examinador Externo**

---

**2º Examinador:** Prof. Dr. Fernando Schramm (UFPG/PPGA).

**Examinador Interno**

Campina Grande, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

*Dedico este trabalho a toda a  
comunidade LGBTQIAP+ e a mim,  
que tanto me dediquei para chegar até aqui.  
Me esforcei, chorei, sorri, me entreguei.  
Que orgulho disso! Obrigado, Deus!*

## AGRADECIMENTOS

Quando comecei a escrever estas palavras, percebi que não tem como não repetir aqui, alguns agradecimentos que eu fiz em meu trabalho de conclusão de curso da graduação.

A começar por Deus. Sou muito grato a Ele pelo dom de minha vida, por ser tão bondoso para comigo, por realizar os meus sonhos, e me fazer acreditar na realização dos meus sonhos.

Agradeço a Nossa Senhora do Rosário de Fátima, por sua intercessão junto a Jesus. Por sempre está comigo, abençoando os meus passos, iluminando os meus caminhos e sendo colo nos momentos difíceis.

Ao meu anjo da guarda que sempre está comigo.

À minha mãe Mariquinha, por cuidar tão bem de mim, por ser minha grande incentivadora nessa realização e por ser aconchego.

À minha avó Dona Maria, por seu exemplo de fé em Cristo, por me dá ânimo e forças. E rezar por mim, a Deus, para eu chegar até aqui.

À minha tia-madrinha Rosa, por fazer da sua casa a minha casa durante o meu curso técnico, graduação e pós-graduação e me ajudar naquilo que eu precisei.

À toda minha família, por ser minha base, meu exemplo, e me ensinar a ser a cada dia mais, uma pessoa simples e humilde.

À minha orientadora, professora Patrícia Trindade Caldas, por ter acolhido a minha proposta do trabalho, pelo conhecimento a mim passado. Por mais do que profissional, ter sido uma pessoa fundamental para eu seguir em frente, me motivando durante esse período. Por sua escuta ativa, entendendo os meus pormenores. E por me fazer enxergar que eu sou capaz.

Ao professor Edvan Cruz Aguiar pela sua disponibilidade e colaboração na parte final da dissertação.

Aos meus amigos, Jordânia, Claudileide e Emerson, irmãos que eu escolhi, enviados por Deus.

Às amigas que eu fiz no mestrado, com um toque de carinho para Renally e Maria.

Aos membros da Banca Examinadora, pela disponibilidade e pelas sugestões de melhoria deste trabalho.

Às professoras Adriana Miki e Kettrin Farias, tenho um grande carinho por vocês. Obrigado por me ensinarem tanto e me ajudarem nesse caminho.

Também sou muito grato ao meu grupo de pesquisa, o NEGIS (Núcleo de Estudos em Gestão Inteligente e Sociedade), pela parceria, apoio e força nessa jornada.

Gratidão a Fernanda e Mery, que acreditaram em mim e me impulsionaram nessa trajetória.

Obrigado também aos entrevistados e respondentes da pesquisa, que a fizeram essa pesquisa possível.

Ao meu psicólogo Stive, por me fazer enxergar minhas potencialidades.

E não poderia esquecer de Guimarães, que não tem noção da dimensão e importância do “Vai dar certo” que ele falou pra mim. Obrigado!

Enfim, agradeço ao curso de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, professores, coordenadores e demais funcionários, por ajudar a realizar esse meu sonho de ser mestre.

**COSTA, CLEVERSON CIDNEY SILVA DA. O QUE PRECISO VER PARA DOAR? DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.** 102p. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2023.

## **RESUMO**

Assim como as organizações do Primeiro e do Segundo Setor, as do Terceiro Setor precisam de recursos para alcançar seus objetivos. Para tal, uma avaliação das Organizações da Sociedade Civil por meio de indicadores de desempenho organizacional possibilitará às organizações uma melhor gestão, pois esclarece os resultados e impacto que estão proporcionando à sociedade, além de melhorar a captação de recursos e o reconhecimento de suas atividades perante a comunidade que serve. Diante disso, esta dissertação objetivou desenvolver um sistema de indicadores válido para avaliação de eficiência, eficácia e efetividade para Organizações da Sociedade Civil de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade. Inicialmente realizou-se um estudo bibliométrico para conhecer indicadores de desempenho e estudos sobre a temática, seguido da elaboração de uma escala de indicadores de desempenho com base na literatura e visão de gestores atuantes no Terceiro Setor e na área de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade. Os resultados enfatizam que a avaliação de desempenho é importante na mensuração de desempenho organizacional, proporcionando às organizações sociais, desenvolvimento satisfatório de suas ações, para supervisionar suas atividades, assegurar que seus objetivos sejam atingidos, e para atrair potenciais doadores. Além disso, foi desenvolvido um sistema com 50 indicadores de eficiência, eficácia e efetividade para organizações sem fins lucrativos que pode apoiar uma gestão estratégica e tomadas de decisão gerenciais com foco na manutenção e execução das ações executadas pelas Organizações da Sociedade Civil.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Indicadores. Organizações da Sociedade Civil. Terceiro Setor. Sustentabilidade.

**COSTA, CLEVERSON CIDNEY SILVA DA. WHAT DO I NEED TO SEE TO DONATE? DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF PERFORMANCE INDICATORS FOR CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS.** 102p. Master Dissertation in Management – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2023.

#### **ABSTRACT**

As well as First and Second Sector organizations, as well as Third Sector organizations need resources to achieve their objectives. To this end, an assessment of Civil Society Organizations through organizational performance indicators will enable organizations to better manage, as it will explain the results and impact they are providing to society, in addition to improving fundraising and recognition of their activities before the public. the community society it serves. Therefore, this dissertation aimed develop a valid system of indicators for evaluating efficiency, efficacy and effectiveness for Civil Society Organizations of local development with a focus on sustainability. Initially, a bibliometric study was carried out to learn about performance indicators and studies on the subject, followed by the elaboration of a scale of performance indicators based on the literature and vision of managers working in the Third Sector and in the area of local development with a focus on sustainability. The results emphasize that performance evaluation is important in measuring organizational performance, providing social organizations with a satisfactory development of their actions, to supervise their activities, to ensure that their objectives are achieved, and to attract potential donors. In addition, a system with 50 indicators of efficiency, efficacy and effectiveness was developed for non -profit organizations that can support strategic management and management decision -making focused on maintaining and executing actions performed by civil society organizations.

**Keywords:** Performance Evaluation. Indicators. Civil Society Organizations. Third Sector. Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	28
Figura 2 – Diagrama - Fluxo de artigos incluídos e excluídos.....	34
Figura 3 – Rede de citação com as publicações mais relevantes.....	37
Figura 4 – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano com as publicações mais relevantes.....	38
Figura 5 – Rede de citação com as publicações mais relevantes.....	45
Figura 6 – Visualização do <i>drill down</i> baseado em <i>cluster</i> para o <i>cluster 1</i> .....	46
Figura 7 – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano do <i>cluster 1</i> .....	47
Figura 8 – Visualização do <i>drill down</i> baseado em <i>cluster</i> para o <i>cluster 2</i> .....	48
Figura 9 – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano do <i>cluster 2</i> .....	48
Figura 10 – Visualização do <i>drill down</i> baseado em <i>cluster</i> para o <i>cluster 3</i> .....	49
Figura 11 – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano do <i>cluster 3</i> .....	50
Figura 12 – Visualização da co-ocorrência das palavras-chave baseado em <i>cluster</i> .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Design</i> da pesquisa.....	32
Tabela 2 – Categorias de análise.....	34
Tabela 3 – Produtividade dos periódicos.....	39
Tabela 4 – Sustentabilidade dos periódicos.....	40
Tabela 5 – Produtividade dos pesquisadores (autoria e co-autoria).....	41
Tabela 6 – Sustentabilidade dos pesquisadores (autoria e co-autoria).....	42
Tabela 7 - As dez publicações mais citadas da rede interna de citação.....	43
Tabela 8 – Produtividade e sustentabilidade dos pesquisadores brasileiros (autoria e co-autoria).....	44
Tabela 9 – Ocorrências e Força Total dos <i>Links</i> de Co-ocorrência com outras palavras-chave.....	52
Tabela 10 – Artigos da Rede de Citação.....	55
Tabela 11 – Quadro dos temas, indicadores e autores da Publicação 1.....	59
Tabela 12 – Quadro dos temas, indicadores e autores da Publicação 2.....	60
Tabela 13 – Instrumento de Mensuração de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor da Publicação 2.....	62
Tabela 14 – Definições dos temas.....	64
Tabela 15 – Temas e indicadores de desempenho, antes das entrevistas e validação de face e conteúdo.....	65
Tabela 16 – Temas e indicadores de desempenho, depois das entrevistas.....	71
Tabela 17– Temas e indicadores de desempenho, depois das entrevistas e da validação de face e conteúdo.....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS**

*CitNetExplorer* – *Citation Network Explorer*

**ENAP** – Escola Nacional de Administração Pública

**IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**MROSC** – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

**ONGs** – Organizações Não-Governamentais

**OSCs** – Organizações da Sociedade Civil

**TS** – Terceiro Setor

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Estrutura da dissertação .....	21
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>22</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 O Terceiro Setor (TS) e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs).....	22
2.2 Avaliação de Desempenho nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs).....	24
2.3 Indicadores de Desempenho.....	26
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>31</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	31
3.2 Análise Bibliométrica.....	32
3.3 Contexto e sujeitos da pesquisa.....	35
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	36
3.5 Ordenamento, tratamento e análise de dados.....	36
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>37</b>
<b>4. ANÁLISES E RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1 Estudo Bibliométrico.....	37
4.1.1 Produtividade dos periódicos.....	38
4.1.2 Sustentabilidade dos periódicos.....	39
4.1.3 Produtividade dos pesquisadores.....	40
4.1.4 Sustentabilidade dos pesquisadores.....	41
4.1.5 Publicações mais citadas.....	42
4.1.6 Produtividade e Sustentabilidade dos pesquisadores brasileiros.....	44
4.1.7 Análise de <i>Cluster</i> .....	45
4.1.7.1 <i>Cluster</i> 1 (Azul).....	45
4.1.7.2 <i>Cluster</i> 2 (Verde).....	47
4.1.7.3 <i>Cluster</i> 3 (Roxo).....	49
4.1.8 Ocorrência e Força Total dos <i>links</i> de co-ocorrência de palavras-chave.....	50

4.2 Sistema de indicadores e geração de itens para uma escala de avaliação de desempenho para OSCs com foco em desenvolvimento local e sustentável.....	58
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>82</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário de validação de face e conteúdo .....</b>	<b>98</b>

## **CAPÍTULO 1**

Este capítulo apresenta uma visão introdutória do tema principal a ser trabalhado, a problemática da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa da pesquisa, bem como quais serão suas principais contribuições.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em tempos de debates calorosos sobre o futuro da sociedade frente ao aumento populacional, à heterogeneidade de demandas, à fome, à poluição, ao crescimento de valores oportunistas como o individualismo, a cobiça e a corrupção, dentre outras mazelas sociais, econômicas e ambientais cada vez mais distintas, variadas e complexas, o Terceiro Setor (TS) se desponta como um segmento capaz de promover inovação social. É um espaço de oportunidade para criação de novas posturas da sociedade civil alinhadas a um desenvolvimento com bases mais sustentáveis fincadas sobre valores e condutas mais justas e colaborativas de vida.

Coexistindo entre o Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor), o TS se refere às ações individuais e de organizações privadas e sem fins lucrativos, não estatais, denominadas no decorrer do presente trabalho de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), cujo objetivo é gerar serviços de natureza pública e coletiva (LUGOBONI et al., 2014). Para funcionar, essas organizações e ações se apoiam na colaboração de iniciativas de voluntários, pessoas que se dispõem a ajudar a sociedade, sem receber nenhum tipo de remuneração por isso. Atuando no TS, o voluntário tem a oportunidade de exercer ativamente o seu papel cidadão na transformação da sociedade, doando tempo, esforços e recursos para prover àqueles que vivem em vulnerabilidade social a garantia dos direitos humanos, fortalecendo a cidadania e o pensamento crítico da população (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Com a evolução quanti e qualitativa do TS em todo o mundo, observa-se uma tendência de profissionalização e aplicação de conceitos, ferramentas e práticas de gestão para melhorar o desempenho e a captação de recursos destas (SHIRINASHIHAMA, 2019), principalmente por ser um segmento que não pode ter fins lucrativos, ou seja, as OSCs precisam reuplicar eventuais lucros em suas atividades. Mas assim como as organizações do Primeiro e do Segundo Setor, as organizações do TS precisam de fontes de recursos para assegurar suas atividades e alcançar os objetivos por elas estabelecidos.

Nesse sentido, os recursos podem advir de atividades realizadas pelas próprias organizações, através da comercialização<sup>1</sup> de produtos, da prestação de serviços ou por meio de outras modalidades de parcerias firmadas com empresas particulares ou entes públicos, podendo ou não haver distribuição parcial de excedentes entre os membros. Segundo Salamon e Sokolowski (2016), essa distribuição pode haver em certa medida, como em cooperativas. Assim, pode haver limitação total ou significativa dessa distribuição. Os lucros auxiliam na consolidação dos objetivos sociais da organização, respondendo às necessidades coletivas (FERNANDES, 1994; MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ, 2019).

Práticas realizadas por terceiros, como em caso de doações, patrocínios, auxílios e parcerias também estão dentro das fontes existentes que subsidiam as organizações do TS. Todos esses meios de adquirir recursos para as OSCs são permitidos, contanto que o valor arrecadado com estas práticas seja destinado à execução dos seus objetivos sociais.

Por depender, por muitas vezes, dos recursos cedidos por terceiros, a confiança é algo imprescindível para a sustentabilidade das OSCs. Inclusive, segundo a Teoria da Confiança (HANSMANN, 1980), uma das explicações para o surgimento do TS em uma localidade é o fato das pessoas confiarem mais nas organizações deste segmento para a prestação de alguns serviços, dada essa limitação de distribuição dos lucros. Nessa perspectiva, para aumentar a credibilidade entre seus *stakeholders* torna-se vantajoso às OSCs trabalhar buscando a transparência e profissionalismo em seus processos, seja na busca de novos contatos e parcerias, como também no aperfeiçoamento dos recursos já conquistados. É necessário que as OSCs prestem contas das atividades desenvolvidas, mantendo essa busca e aperfeiçoamento em consonância com os objetivos sociais estabelecidos, oferecendo aos doadores e parceiros a garantia do investimento social que eles estão fazendo (COSTA; RAMUS; ANDREAUS, 2011).

Uma avaliação das OSCs por meio de indicadores de desempenho organizacional possibilitará às organizações uma melhor gestão, pois esclarece os resultados e impacto que estão proporcionando à sociedade, além de melhorar a captação de recursos e o reconhecimento de suas atividades perante a comunidade que serve. Conforme Mitchell e Berlan (2016, p.238), as práticas de avaliação das OSCs podem ajudá-las a “demonstrar melhor o seu valor, (...) a aumentar sua legitimidade e, em última instância, servir melhor seus beneficiários”.

---

1 Diferente do mercado privado, essa prática pode ser desenvolvida no terceiro setor sendo o lucro reinvestido na própria organização, no caso de não havendo distribuição entre os seus membros.

Difícilmente alguém disponibilizará recursos sem saber como eles serão ou estão sendo utilizados. Mesmo que os empreendedores sociais vejam com seus próprios olhos os bons resultados gerados pelo trabalho que sua organização possibilita, uma avaliação do desempenho organizacional pode ser demonstrada a partir de indicadores de eficácia, eficiência e efetividade organizacional, aumentando a probabilidade de resposta às necessidades dos seus *stakeholders*. Sendo essencial para a subsistência, manutenção e expansão das OSCs (ANDRADE; PADILHA; CASTRO, 2018).

Segundo Soares (2022), a eficiência relaciona os meios e os métodos. Ela é responsável por medir a proporção do que se utilizou para o alcance dos objetivos, e está ligada a realizar as coisas da maneira certa. A eficácia é a capacidade de alcançar os objetivos e os resultados desejados, e está voltada para os fins e propósitos. Por fim, a efetividade que faz referência aos efeitos e impactos produzidos a longo prazo.

A apresentação de informações positivas sobre a eficácia, eficiência e efetividade das OSCs pode influenciar as expectativas de doação, tendo os doadores informações sobre os objetivos e serviços prestados. Segundo Cryder, Loewenstein e Scheines (2013), a promoção da sensação de impacto, antes e depois de uma doação potencializa a geração de relacionamentos duradouros ao longo do tempo entre os doadores e as causas apoiadas por eles. E grandes doadores anteriores, doam mais (KARLAN; WOOD, 2017).

Entretanto, as OSCs não podem apenas voltar-se para necessidades exclusivas de doadores. É importante que elas entendam quais são suas próprias necessidades, entender o que além das doações é relevante para a realização das metas impostas por elas para impactar positivamente a sociedade, e tornar esse impacto constante. Inclusive, pensar em maneiras que proporcionem a implementação de novos projetos (ANDRADE, PADILHA E CASTRO, 2018).

Mesmo com os benefícios expostos, ao contrário das organizações privadas, muitas OSCs lutam contra o amadorismo e o desafio de se profissionalizar e inserir noções e ferramentas de gestão (SANTORO; BARBOSA, 2017), o que dificultam esse processo de avaliação e de identificação dos indicadores de eficácia, eficiência e efetividade. Cabe aqui a reflexão de que a profissionalização e a inserção de técnicas administrativas das organizações privadas nas OSCs, devem ser incluídas com cuidado no TS.

Os gestores das OSCs têm de pensar em ferramentas de gestão que respeitem as características particulares de cada entidade, com a finalidade de direcionar seus esforços para as atividades que são relevantes. Oliveira (2017) enfatiza que as organizações devem atingir

um nível mínimo de práticas gerenciais de mensuração de desempenho, tendo em vista a garantia de sua sobrevivência no mercado ou apenas para cumprir as exigências dos órgãos governamentais.

Conforme o MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (BRASIL, 2014), legalmente, para fazer parcerias com a Administração Pública do Brasil, já é exigido noções de planejamento e indicadores de prestação de resultados. Ademais, outras parcerias, com organizações da iniciativa privada também já exigem essa prestação de contas (COSTA; PESCI, 2016).

Apesar das OSCs terem implementado iniciativas e atividades de responsabilidade convenientes com o objetivo de cumprir sua missão social, muitas delas não dispõem de um sistema que apontem os indicadores que levantam a questão de como devem ser avaliadas sua eficácia, eficiência e efetividade. E, se seus objetivos sociais realmente estão sendo alcançados e colaborando para o bem-estar da comunidade em geral (GRIECO; MICHELINI; IASEVOLI, 2015).

Outrossim, os indicadores de eficácia, eficiência e efetividade para organizações do TS são diferentes dos levantados para o Segundo Setor já que apresentam objetivos e fins distintos. Para Barros e Gonçalves (2015), no Segundo Setor esses indicadores são vistos como uma forma de trabalhar os dados de produtividade e financeiros, ou seja, as empresas têm o objetivo de aumentar sua produção/serviço, e conseguir lucrar cada vez mais, tomando decisões a partir desses indicadores.

Especificamente para o segmento de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade, que será alvo desta pesquisa, esses indicadores nos apontarão como os processos de gestão das organizações devem ser conduzidos, a fim de alcançar seus objetivos de uma maneira mais eficaz, eficiente e efetiva, concentrando seus esforços e recursos num amplo atingimento de seu público-alvo e no bem-estar do meio ambiente. Assim, para OSCs deste segmento de atuação, “o sentido do desenvolvimento deve ser o de melhorar a qualidade de vida das pessoas (desenvolvimento humano), todas as pessoas (desenvolvimento social), as pessoas que estão vivas hoje e as que viverão no futuro (desenvolvimento sustentável)” (PAULA, p. 6, 2008).

O desenvolvimento sustentável não é um estado fixo da sociedade, é um processo de constantes mudanças, onde é compatível a exploração de recursos, administrando os investimentos em tecnologias e transformações institucionais no presente e futuramente. Para

que isso aconteça, é necessário expandir a questão do desenvolvimento sustentável (CANEPA, 2007).

Diante dessa exposição, a questão de pesquisa que norteará o presente estudo, assim se apresenta: **Quais indicadores de avaliação de eficiência, eficácia e efetividade para Organizações da Sociedade Civil de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade?**

A fim de responder tal questionamento do problema de pesquisa, o principal objetivo da mesma é: **Desenvolver um sistema de indicadores para avaliação de eficiência, eficácia e efetividade para Organizações da Sociedade Civil de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade.**

Para atingir o propósito do objetivo geral seguiremos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o cenário científico geral sobre a Avaliação de Desempenho aplicada às Organizações da Sociedade Civil;
- b) Investigar indicadores de desempenho na perspectiva da literatura existente e de gestores;
- c) Elaborar uma escala para mensurar eficiência, eficácia e efetividade de Organizações da Sociedade Civil atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade.

## **1.1 Justificativa**

O TS vem crescendo diante da evolução do número de organizações que o compõem. Segundo Borges e Brasileiro (2020), nos últimos anos, além de vir ganhando espaço no cenário socioeconômico mundial e executando ações não desempenhadas pelo governo ou pelas empresas, o TS tem sido muito discutido e estudado em relação à sua organização e gestão.

O papel do TS é desempenhado através das OSCs. Elas são entidades criadas a partir da livre organização e participação social das pessoas em regimes democráticos contemporâneos e que desenvolvem suas ações voltadas ao interesse público sem vislumbrarem o lucro. Elas trabalham com vários temas e exercem suas atividades nos mais diversos setores, como: saúde, educação, assistência social, meio ambiente, defesa dos direitos de grupos específicos (portadores de deficiência, indígenas, população LGBT, etc), entre outros (ESCUADERO, 2020).

Segundo o Mapa das OSCs (IPEA, 2022), atualmente o Brasil possui 815.676 organizações formais e ativas. Essas organizações formam um setor complexo, que desenvolve atividades do planejamento até a execução de projetos e políticas públicas, além de manter o relacionamento e parcerias com outros atores das esferas privadas e governamental. Segundo o MROSC (Brasil, 2014), é exigido que as OSCs viabilizem ações de planejamento e de prestação de contas para formar parcerias com as entidades públicas brasileiras.

Escudero (2020) ainda aponta que as OSCs trabalham no aperfeiçoamento e fortalecimento de *advocacy* (que envolve a defesa de direitos), como aparato jurídico-legal e *accountability* (abrangendo questões de prestação de contas, transparência, responsabilidade com ética e moral) de suas atividades e resultados alcançados, justificando a necessidade no aprofundamento mais cuidadoso da discussão sobre o tema trabalhado e legitimando a realização do presente estudo científico.

Quando as OSCs são ainda mais profissionais naquilo que fazem, passam a ser mais transparentes, mais olhares de doadores, parceiros e patrocinadores, voltarão para elas. Grieco, Michelini e Iasevoli (2015), apontam que essa transparência “cria valor agregado para as empresas, seja pela melhoria do desempenho ou pelo envolvimento das partes interessadas, mostrando-lhes as realizações reais de seus resultados” (p. 1187), dando mais credibilidade, gerando mais confiança e fidelizando os doadores. Nesse sentido, as OSCs estão preocupadas em demonstrar, com periodicidade aos seus *stakeholders*, que cumprem com seus objetivos e que os investimentos recebidos pelos mesmos estão sendo usados para atingir a missão proposta por elas.

As OSCs, bem como as de outros setores da economia, têm que definir medidas e parâmetros que avaliem o seu desempenho em relação aos objetivos que foram estabelecidos e aquilo que foi alcançado (LUGOBONI et al., 2014). Elas e os movimentos sociais exercem um papel indispensável na luta e defesa dos direitos do cidadão. Para Gomes (2017), elas são um “importante mecanismo de manifestação da democracia participativa, tendo papel de destaque na formação das agendas públicas” (p. 4). Esses resultados precisam ser mensurados e demonstrados, evidenciando a importância das OSCs e do TS para a sociedade.

Analisar o desempenho e adotar boas práticas de governança são duas características próprias de organizações com fins lucrativos, porém, consegue-se observar no TS essa mesma necessidade, em razão do relacionamento entre gestores e doadores (ÁVILA; BERTERO, 2016). Uma maneira de se fazer isso é através da eficiência, eficácia e efetividade

organizacionais, pois elas são capazes de cumprir um importante papel estratégico se fizerem uso certo das mesmas, sendo uma rica fonte para o gerenciamento das OSCs. Lugoboni et al. (2018) apontam que no TS a situação não é diferente das empresas convencionais, ao mesmo passo que as OSCs se desenvolvem, a necessidade de avanço é latente.

Tendo como consideração o sentido do processo de gestão, seja ações de planejamento, de tomada de decisões, de utilização racional de recursos ou de monitoramento e prestação de contas, o correto é que os gestores precisam de informações e medidas que lhes subsidiem a analisar o resultado do processo de tomada de decisões. Ou seja, o gestor necessita de sinais que lhe direcionem, inicialmente, para a melhor decisão a ser tomada e, posteriormente, se o efeito causado pela decisão tomada foi aquele idealizado.

Diante do papel fundamental das OSCs, a pesquisa desenvolvida pretende fortalecer a literatura no que diz respeito a novos estudos que demonstrem a compreensão da avaliação e dos indicadores de desempenho, como uma rica fonte de informações que subsidiem as OSCs com segmento em desenvolvimento local com foco na sustentabilidade numa produção de bens e serviços públicos mais eficientes, eficazes e efetivos, respondendo às necessidades coletivas.

De acordo com a base de dados aqui estudada (ver Capítulo 4), essa temática ainda é pouco trabalhada pelos autores brasileiros, apenas 5,6% das publicações da rede interna de citação trabalhada neste estudo, são de autoria brasileira. Segundo o IPEA (2021), mesmo com esforços de produção e sistematização do conhecimento das OSCs verificados nos últimos anos, há lacunas relevantes de estudos sobre o setor, tais como: a execução de recursos públicos estaduais e municipais, a sustentabilidade econômico-financeira das OSCs e suas fontes de financiamento privadas e internacionais, além da avaliação do impacto e da efetividade dos projetos sobre questões, territórios ou públicos nos quais atuam.

Tais indicativos enfatizam como essa perspectiva de avaliação e indicadores de desempenho para este tipo de organização pode contribuir para a pesquisa e soluções adequadas ao contexto nacional e aprimoramento da gestão e sustentabilidade das OSCs, reconhecendo melhor fraquezas e ou pontos fortes que podem ser explorados e, conseqüentemente, melhorados em termos de desempenho. A mensuração de desempenho organizacional auxilia a tomada decisões gerenciais, a captação de confiança e de recursos essenciais para sua manutenção e realizações de mais ações por parte das OSCs.

As razões fundamentais para medir o desempenho em OSCs que vem demonstrando o aumento do interesse por parte de acadêmicos e profissionais, compreendem: o aumento do

número das OSCs, redução nos orçamentos dessas organizações, queda no número de doadores e crescimento dos desafios gerenciais resultantes dos múltiplos casos sociais - consumo, desemprego, questões de gênero e terrorismo (CIUCESCU; FERARU, 2014).

Uma maneira de assegurar a medição de desempenho é através de indicadores que dimensionem o grau de aproveitamento dos recursos frente aos custos em viabilizá-los (eficiência), o nível de realização dos objetivos dos mesmos (eficácia) e o impacto da organização (efetividade). Neste estudo, estes indicadores serão desenvolvidos baseados nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, pois para Motta e Almeida (2019) elas têm a responsabilidade de habilitar as organizações para verificarem se seus objetivos e metas estão sendo realizados.

Esses motivos amparam o desenvolvimento da pesquisa, por existir oportunidades na expansão dos estudos que fomentam a percepção e a associação entre os temas.

É preciso salientar que o presente estudo favorece as OSCs do segmento de 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”.

Santos (2019) aponta que o desenvolvimento local surge a partir do desígnio de que os agentes da comunidade (governo, cidadãos, mercado privado e OSCs) de determinado localidade “estão integradas e em consonância sobre as características e necessidades sociais de uma região, assim como as oportunidades para que se desenvolvam segundo suas peculiaridades” (p. 22).

Dados do *World Urbanization Prospects* (UNITED NATIONS, 2018) mostram que até o início dos anos 2000, tinha mais gente vivendo nas áreas rurais do que na zona urbana. A partir de 2008 isso mudou, e esse número foi igualado, tendo 50% da população habitando nas áreas urbanas e os outros 50% na zona rural. Depois desta data a maioria das pessoas passaram a viver em cidades.

Com isso, há uma preocupação ainda maior com a qualidade ambiental, que vem crescendo nos municípios do Brasil. Inclusive, o 11º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas é o de Cidades e Comunidades Sustentáveis – Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis (NAÇÕES

UNIDAS NO BRASIL, 2022). Uma maneira de se realizar isso é através das OSCs que atuam no desenvolvimento local com foco na sustentabilidade.

Saldanha (2019) nos diz que esse desenvolvimento não está ligado somente com o crescimento econômico:

...mas igualmente com o bem-estar da sociedade e a preservação ambiental, estando o mesmo com capacidade de transformar a realidade local, a partir do entendimento e harmonização de vários atores para a concepção e elaboração de estratégias, e na tomada de decisões, nas circunstâncias econômica, social, cultural; ambiental, político-institucional e científico-tecnológica, aspirando obter melhor efetividade, eficácia e eficiência nas ações (p. 17).

É através dessa eficiência, eficácia e efetividade, que o estudo também mostra que os indicadores de desempenho são um dos meios que nos apontarão como os processos de gestão das organizações devem ser conduzidos, a fim de assegurar a disponibilidade de dados e informações para uma responsável divulgação, alcance dos objetivos de uma maneira mais eficiente, eficaz e efetiva.

Levando em consideração a importância do TS e das OSCs para o Brasil, mostrando que elas são necessárias para preencher as lacunas não preenchidas pelas políticas públicas, dando mais dignidade à vida de várias pessoas que necessitam delas (GOMES ET AL., 2018), com a população mobilizada em volta de temas e interesses diversificados, e a partir de novas demandas que estão surgindo, muitas pessoas veem nessas organizações uma forma de poder ajudar.

## **1.2 Estrutura da dissertação**

Estruturalmente, esta dissertação de mestrado tem como modelo a modalidade tradicional, conforme disposto no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Além desta parte introdutória, apresenta-se uma discussão teórica sobre as principais temáticas aqui abordadas: O Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil; Avaliação de Desempenho nas Organizações da Sociedade Civil; Indicadores de Desempenho (Eficiência, Eficácia e Efetividade). Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. E por fim, as análises e resultados obtidos, as considerações finais, referências bibliográficas e apêndices gerados.

## CAPÍTULO 2

Este capítulo contempla a fundamentação teórica, constituída dos escopos temáticos sobre Terceiro Setor, Organizações da Sociedade Civil, Avaliação de Desempenho nas Organizações da Sociedade Civil, Indicadores de Desempenho, Eficiência, Eficácia e Efetividade. Contextualizando e abordando os principais conceitos e características destes escopos.

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 O Terceiro Setor (TS) e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs)

Segundo Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009), o termo TS é traduzido do inglês *Third Sector*, originado dos Estados Unidos, utilizado para reconhecer Organizações Sem Fins Lucrativos (*Nonprofit Organizations*) ou Setor Voluntário (*Voluntary Sector*). Para os autores, na Europa Continental o termo Organizações Não Governamentais é predominante. No Brasil, nos últimos anos tem sido padronizado a nomenclatura de “Organizações da Sociedade Civil” para se referir a estas instituições (BRASIL, 2014).

De forma geral, o TS abrange ações e OSCs caracterizadas por serem sem fins lucrativos, privadas, sejam elas formais ou informais, autogeridas, de filiação não obrigatória, sem a distribuição total ou significativa de seus lucros aos *stakeholders* (FERNANDES, 1994; SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

No Brasil, as primeiras OSCs começaram a surgir na segunda metade do século XVI, relacionadas às instituições religiosas, como a fundação da Santa Casa de Misericórdia de Santos, criada em 1543, com atuação das igrejas cristãs na prestação de assistência à comunidade (CABRAL, 2007). Contudo, Albuquerque (2006) aponta que o TS começou a se destacar no Brasil entre as décadas de 70 e 80, com um engajamento crescente, buscando o fortalecimento das organizações representativas da sociedade civil, com a intenção de equilibrar a realidade social, tanto por direitos individuais, como também direitos coletivos.

Dessa forma, pode-se dizer, segundo Tenório (2005), que as organizações do TS conceberam uma visão política mais ampliada no Brasil quanto ao fato de planejar e desenvolver ações sociais de caráter assistencialista e educacional, com características que abrange a participação voluntária, autônoma e privada.

No caso brasileiro, o trabalho no TS em sua grande maioria conta com o apoio de voluntários, indivíduos que doam uma parte do seu tempo para ajudar a sociedade, sem receber nenhum tipo de retorno financeiro por isso. Segundo o IPEA (2021), o reduzido número de vínculos formais de trabalho - 2.338.407 vínculos verificados até 2019 - envolvendo todas as OSCs, evidencia um Terceiro Setor formado por pequenas organizações. Ainda segundo o instituto, praticamente 90% das OSCs não registraram trabalhadores com vínculos formais no ano de 2020, ao contrário das 83% em 2018. E outros 4% de OSCs registraram até dois vínculos em 2019, 3% a menos que no ano de 2018 (7%), sendo o trabalho voluntário uma possível justificativa para o funcionamento delas.

É relevante destacar que além do trabalho desempenhado pelas OSCs, reformas e decisões governamentais na Administração Pública, também contribuíram para o aumento das organizações do TS:

Com as políticas neoliberais iniciadas no governo de Fernando Collor de Melo, em março de 1990 e intensificadas no governo de Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1995 e 2002, diminuiu ao mínimo a presença do estado nas questões sociais, permitindo o surgimento de diversas organizações sociais, que são privadas, mas com finalidade pública (TRIGUEIRO; MARQUES, 2014, p. 17).

Segundo o Mapa das OSCs (IPEA, 2021), as OSCs realizam ações nos 5.570 municípios brasileiros. O desempenho dessas ações é custeado a partir de recursos advindos de diversas fontes, inclusive do próprio governo, assim como de organismos oficiais internacionais, de fundações nacionais e outras organizações dos mais variados segmentos da economia (MELO, 2008).

“O terceiro setor é um movimento representativo dentro da sociedade e da economia” (GANDOLFI ET AL., 2008), envolvendo muitos trabalhadores, voluntários e grandes quantias de recursos. Com o aumento das demandas sociais, e a fim de ampliar a participação cidadã e a inclusão social, faz-se necessário buscar um melhor uso desses recursos através da avaliação de desempenho, que avalie outros indicadores além do financeiro, para uma gestão mais eficaz, eficiente e efetiva.

Silva (2010) aponta que com o crescimento do TS no Brasil, houve uma evolução das exigências e instrumentos que auxiliem na gestão das OSCs e, por consequência, sua manutenção e sobrevivência. Ainda segundo o autor, isso parece ser uma das causas que impulsionaram essas organizações a intensificarem a busca pela profissionalização e a procura por instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-los em suas atividades, dentre estas, instrumentos de Avaliação de Desempenho.

## 2.2 Avaliação de Desempenho nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs)

A Avaliação de Desempenho pode ser entendida como o monitoramento realizado depois da execução de um determinado projeto, concedendo o estabelecimento de uma série histórica, sobre determinada instituição, “que sugere um comportamento futuro, não interferindo diretamente no desenvolvimento de um projeto já iniciado” (CRUZ ET AL., 2009, p. 16). Indica se os objetivos estabelecidos foram executados inferiormente, igualmente ou superiormente, conforme planejados (TENÓRIO, 2005).

A gestão das OSCs passa por desafios, tais como: a falta de gestão estratégica, embora elas não sofram as mesmas pressões competitivas do mercado, as OSCs precisam dispor informações das suas ações realizadas (MELO, 2017); elas são complexas, e por isso a carência por boas técnicas de gestão (MARQUES, 2014); alta rotatividade do voluntariado, sendo a prática de uma aprazível gestão de pessoas uma necessidade para amenizar tal dificuldade (SELDEN; SOWA, 2015); e também a sustentabilidade financeira, que é tida como um desafio diário, onde as OSCs veem no setor público, privado, apoio de pessoas físicas e parcerias com outras OSCs, uma possível solução para alcançá-la (PINTO, 2019).

É importante que as organizações estejam preocupadas com processos, técnicas e atitudes administrativas, habilitadas a promover uma circunstância viável capaz de analisar as condições da organização (KAPLAN, 1997) e de gerar um quadro equilibrado dos múltiplos aspectos de desempenho (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

As OSCs, se comparadas às organizações que visam o lucro como fim, são mais desafiadas a fornecerem resultados de sua eficiência para o seu público-alvo e a sociedade como um todo, ao realizar suas ações e cumprir com suas atividades, porque precisam prestar contas de como utilizou os recursos que receberam (MITCHELL; BERLAN, 2016), mas encaram como uma dificuldade a demonstração do seu desempenho aos seus doadores e sociedade (DIAS; RODRIGUES, 2002, LEROUX; WRIGHT, 2010). Por não terem recursos suficientes para medirem seu desempenho, por falta de profissionalização, e/ou o cuidado e medo que elas têm de seguirem lógicas econômicas (que não são o seu foco), trabalhando com um propósito diferente, o social.

Para Machado, Francisconi e Chaerki (2007), elas se preocupam em controlar o seu desempenho, pois periodicamente, precisam comprovar aos seus doadores que os recursos doados foram aplicados conforme o objetivo proposto pela organização. Além disso, avaliar o desempenho nas OSCs se torna uma tarefa complexa, pois essas organizações trabalham com a promoção do bem-estar, de uma melhor qualidade de vida de um grupo de pessoas

específico, tendo de levar em conta os anseios do seu público-alvo, e também mensurar os gastos relacionados ao alcance de seus objetivos (BARNEY, 1991, ROCHE, 2000, TENÓRIO, 2005)

Mas a aquisição e gestão dos recursos financeiros é um meio, e não um fim. Worth (2012) argumenta que os indicadores financeiros não explicam a realidade que muitas organizações enfrentam, e sai em defesa da utilização de outros indicadores, estes, que envolvam outros aspectos além do financeiro. Há um consenso entre autores, que uma avaliação integrada de desempenho é mais apropriada se ela abranger diversas perspectivas tais como os processos internos, financeira, dimensão humana, etc.

Assim como Facchini (2007) e Worth (2012), Kushner e Poole (1996) defendem que a avaliação de desempenho das OSCs envolva outros indicadores além dos financeiros. Para Kushner e Poole (1996) o desempenho de uma OSC deve ser multidimensional, envolvendo a adequação do financiamento, a eficiência das operações executadas, o êxito dos objetivos organizacionais e a satisfação dos seus beneficiários. Os autores ainda afirmam que ao passo que se ignora qualquer uma dessas dimensões, o resultado final da avaliação será uma compreensão incompleta do desempenho organizacional.

Nota-se, que a Avaliação de Desempenho através de indicadores, quer sejam financeiros ou não, oferece vantagens e limites, porém, esses indicadores tradicionais, tanto apresentam informações benéficas para o processo de tomada de decisão, como têm um caráter objetivo, ao mesmo tempo que alguns indicadores não-financeiros são mais subjetivos, sendo capaz de existir um entendimento por parte do gestor para a maximização do de sua utilidade (OLIVEIRA, 2017).

A Avaliação de Desempenho exerce um importante papel nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, pequena ou grande, internacional ou local. No caso das OSCs, Marcovitch (1997) e Machado Filho (2006) lembram que por desempenharem função de interesse público, se espera que elas cultivem a transparência quanto aos seus projetos, bem como aos recursos aplicados e resultados alcançados.

Albuquerque, Cavalcante e Carvalho (2012), mostram que a necessidade de medir surge quando o gestor precisa encontrar um processo de decisão mais científico e menos aleatório, sendo esse o primeiro método para a aplicação das medidas de desempenho em uma organização.

O desempenho pode ser determinado pela utilização eficaz e eficiente dos recursos para o atingimento das metas da organização (DAFT; MARCIC, 2004). Reforçando ainda

mais a importância da avaliação. Transmitindo legitimidade e garantindo uma boa imagem da organização perante os seus *stakeholders*, mostrando-se cada vez mais relevante em consequência da crescente ligação do TS diante das demandas sociais e na concorrência interna do setor na busca de novos financiamentos (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Medir o desempenho não é só usar uma ferramenta de planejamento para ajudar as OSCs a avaliar o seu desenvolvimento. Pode ser igualmente considerado como um instrumento seguro de aprendizagem, sugerindo que a mensuração de desempenho é vista como um pré-requisito para o planejamento estratégico no aprimoramento da tomada de decisão (RAMADAM; BORGONOV, 2015).

### **2.3 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.

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.

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. Marquezan, Diehl e Alberton (2013) descrevem os Indicadores de Desempenho

como processos de medição e controle que indicam os pontos fortes e as melhorias e mudanças necessárias a serem feitas, procurando atingir sempre, os objetivos estabelecidos.

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.

De acordo com a base de informação fornecida pelos Indicadores de Desempenho é capaz de se perceber os ganhos e perdas que a organização está obtendo e corrigir tais erros. 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. Marquezan, Diehl e Alberton (2013) classificam os Indicadores de Desempenho comumente entre: financeiros (aqueles expressos em moeda) e em não financeiros (aqueles expressos em unidades de medidas, quantitativas ou qualitativas). 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).

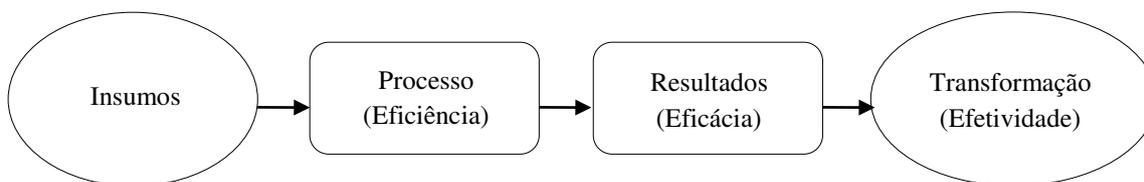
Ciucescu e Feraru (2014) apontam que os gestores devem observar regularmente os indicadores e as medidas usadas no presente, e de que modo eles são utilizados para garantir sua validade, confiabilidade e capacidade de demonstrar o desempenho. Se estendendo ao nível do conhecimento adquirido, para a propagação 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 eficiente, eficaz 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. 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. Segundo Soares (2022), ela pode se referir à capacidade de seguir manuais e regras, e de fazer as coisas da forma certa. 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). O custo do trabalho, o retorno pelo capital investido e a produtividade são exemplos de medir-se a eficiência (SOARES, 2022).

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). Ela significa fazer as coisas necessárias para se atingir os objetivos (SOARES, 2022).

Para Maximiano (2011) e Soares (2022), 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).

A efetividade relaciona a capacidade de produzir impactos no longo prazo (SOARES, 2022). 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. A efetividade é igual à soma da eficiência e da eficácia (SOARES, 2022).

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). Segundo Munaretto e Corrêa (2016), as inovações tecnológicas tem exigido que as organizações aperfeiçoem tanto o controle como o acompanhamento do seu desempenho. 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.

## **CAPÍTULO 3**

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da pesquisa, seguida da pesquisa bibliográfica, contexto e sujeitos do estudo. Após, explicam-se quais são os instrumentos de coleta de dados. Por fim, descreve-se sobre o ordenamento, tratamento e análise de dados.

### **3. METODOLOGIA**

O objetivo deste estudo é desenvolver um sistema de indicadores para avaliação de eficiência, eficácia e efetividade para Organizações da Sociedade Civil de desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade. Salienta-se que para cada objetivo específico foi usado um conjunto de método particular, resultando no capítulo dos resultados, onde está abordada a maneira como foram realizados os procedimentos na disposição em que foram acontecendo. A seguir, serão apresentadas de forma condensada, nas subseções deste capítulo, as informações essenciais a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Quanto aos seus objetivos, classificamos este estudo como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias mais conhecidas são os levantamentos bibliográficos, e geralmente elas são mais flexíveis em seu planejamento. A etapa exploratória aconteceu no desenvolvimento da escala de indicadores na etapa inicial de geração dos itens, na qual aconteceu a busca da literatura e ouviu-se a compreensão de especialistas para a identificação e composição dos indicadores de desempenho.

Ainda de acordo com Gil (2017), a pesquisa descritiva busca descrever as características de uma população ou fenômeno específico, e geralmente são utilizadas para criar relações entre variáveis ou construtos.

Quanto à abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo. A parte qualitativa envolveu um estudo bibliométrico, a geração de temas, indicadores e a validação qualitativa face e conteúdo de uma escala de indicadores de desempenho, baseada nos

pressupostos de Alexandre e Coluci (2011) - com grupo focal e entrevista com gestores. O *design* da pesquisa está sintetizado na tabela abaixo:

**Tabela 1** – *Design* da pesquisa.

OBJETIVOS DA PESQUISA	MÉTODOS UTILIZADOS
a) Analisar o cenário científico geral sobre a Avaliação de Desempenho aplicada às Organizações da Sociedade Civil	Qualitativos - Análise Bibliométrica - Análise de <i>Cluster</i>
b) Investigar indicadores de desempenho na perspectiva da literatura existente e de gestores	Qualitativos - Análise Bibliométrica; - Entrevistas (Análise de Conteúdo)
c) Elaborar uma escala para mensurar eficiência, eficácia e efetividade de Organizações da Sociedade Civil atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade.	Qualitativos - Entrevistas (Análise de Conteúdo) - Validação de Face e Conteúdo (Análise de Conteúdo)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O primeiro estudo realizado abordou uma análise bibliométrica para analisar o cenário científico sobre avaliação de desempenho aplicada às OSCs. Para melhor compreender a amostra e procedimentos utilizados nesta etapa, segue o próximo subtópico.

### 3.2 Análise Bibliométrica

A primeira parte dos resultados desta pesquisa envolveu uma análise bibliométrica, visando a ênfase da compreensão da avaliação de desempenho para as OSCs, organizações estas, que fazem parte do TS.

A análise bibliométrica trata-se de um método flexível que avalia a tipologia, a quantidade e a qualidade das fontes de informação que foram citadas em pesquisa (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011). A bibliometria tem leis e princípios, destacando-se as leis de: (1) Lotka (1926) - propondo que um pequeno número de autores escreve muito sobre determinada área de conhecimento, ao mesmo tempo que um enorme número de autores escreve pouco; (2) Bradford (1934) – proporciona a estimativa do grau de relevância de periódicos que contribuem para áreas do conhecimento específicas; e (3) Zipf (1949) – que equivale em mensurar a periodicidade da aparição das palavras em vários textos, criando uma lista organizada de termos de uma disciplina ou assunto, específicos (MACHADO JUNIOR et al., 2014).

Para delimitar a literatura de Avaliação de Desempenho em Organizações do TS utilizada para a análise bibliométrica, utilizou-se a base de dados *Web of Science* a partir das suas principais coleções e através dos índices: *Science Citation Index Expanded* (SCI-EXPANDED), *Social Science Citation Index* (SSCI), *Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities* (CPCI-SSH) e *Emerging Sources Citation Index* (ESCI) agrupados pela *Thomson Reuters*.

A *Web of Science* foi a base de dados escolhida pois sua Coleção Principal é abastecida por periódicos que são avaliados continuamente, com adições e exclusões ocorrendo durante o ano todo, além disso, é uma base de dados fidedigna que abarca o maior número de publicações na área. Segundo Testa (2017, p.3), “há cada ano, a equipe de *Editorial Development* analisa mais de 3.500 títulos de periódicos para inclusão nas principais coleções e índices da *Web of Science*. Só por volta de 10% desses periódicos são selecionados”.

Testa (2017) aponta que o Processo de Seleção de Periódicos da Coleção Principal da *Web of Science* foi fundado a partir do princípio conhecido como a Lei da Concentração de Garfield, que afirma que a literatura essencial em todas as disciplinas se concentrará em um número relativamente pequeno de revistas.

Tanto fatores qualitativos como quantitativos, são levados em consideração na avaliação de periódicos para inclusão nos índices da Coleção Principal da *Web of Science*. Incluindo: Padrões básicos de edição; Conteúdo editorial; Foco internacional; Análise de citação. Esses fatores são considerados de forma combinada, e com o inter-relacionamento dos seus dados, pode-se identificar os pontos fortes e fracos do periódico (Testa, 2017).

Para chegar na literatura aqui estudada, realizou-se a busca em 30 de abril de 2021 apoiada nos termos: (“*third sector*” OR “*nonprofit*”) AND (“*performance evaluation*” OR “*performance indicators*” OR “*performance*”) AND (“*mensuration*” OR “*measurement*”) (tópico), para todos os anos com a intenção de retomar a evolução histórica da área.

Durante o procedimento de refinamento de busca, foram incluídos artigos publicados em inglês, espanhol e português. *A priori*, as publicações foram refinadas incluindo as seguintes categorias: *Public Administration, Management, Social Issues, Business, Operations Research Management Science, Social Sciences Interdisciplinary, Economic, Social Work, Environmental Studies e Business Finance*.

A fase de inclusão e exclusão de publicações seguiu com a realização de dois processos. Primeiro, inclui-se os artigos que constituem a rede de citação. E segundo, com o

propósito de tomar decisão a respeito do processo de inclusão e exclusão dos artigos que não ficaram na rede de citação, examinou-se seus títulos, resumos e palavras-chave. Além disso, os artigos também foram analisados a partir das ferramentas *Citation Network Explorer* (*CitNetExplorer*) e *VOSViewer*, que oferecem apoio ao se trabalhar com dados do *Web Of Science*, e disponibilizam funcionalidades apropriadas para a elaboração de redes de citação de publicações e criação de mapas, respectivamente (ECK; WALTMAN, 2014).

Foram analisadas sete categorias, conforme exposto na Tabela 2. Dentro dessa abordagem, procurou-se fomentar a discussão acerca da importância da Avaliação de Desempenho para as OSCs, a partir da análise das publicações, pesquisadores e periódicos mais relevantes da área.

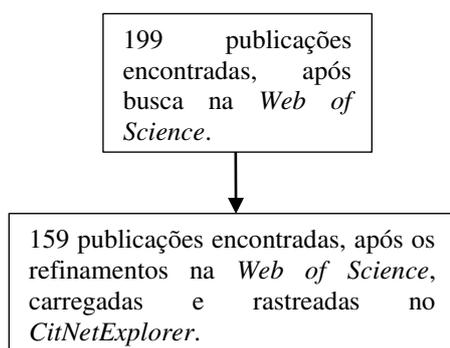
**Tabela 2** – Categorias de análise.

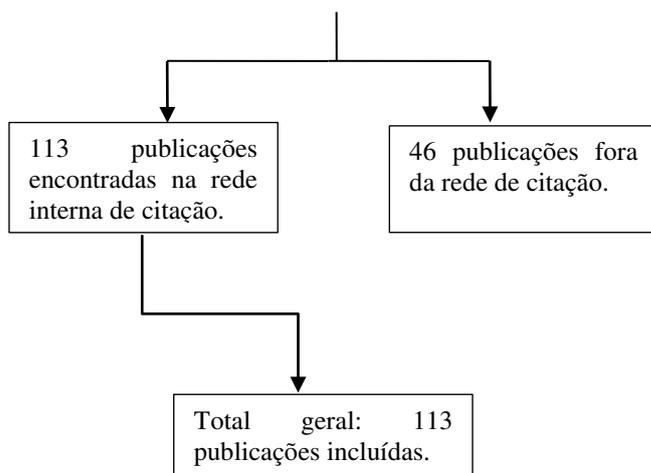
Categorias de Análise
Produtividade dos Periódicos
Sustentabilidade dos Periódicos
Produtividade dos Pesquisadores
Sustentabilidade dos Pesquisadores
Publicações mais citadas
Produtividade e Sustentabilidade dos Autores Brasileiros
Ocorrência e Força Total dos <i>Links</i> de Co-ocorrência das Palavras-chave

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Figura 2, apresenta-se os resultados de inclusão e exclusão de artigos. Inicialmente, a busca realizada na *Web of Science* exibiu 199 publicações. Feita a extração do banco de dados da *Web of Science*, no *CitNetExplorer* obteve-se um total de 159 publicações com 314 *links* de citação, entre o período de 1997 e 2021. A inclusão e exclusão de artigos procederam da seguinte maneira, iniciou-se o rastreamento dos que fazem parte da rede interna de citação.

**Figura 2** – Diagrama - Fluxo de artigos incluídos e excluídos.





Fonte: Adaptado de Higgins (2011).

Depois de gerar um *drill down* - funcionalidade do *CitNetExplorer* (por publicações marcadas), foram encontradas 113 publicações com 314 *links* de citação, entre o período de 1997 e 2021.

### 3.3 Contexto e sujeitos da pesquisa

Esta dissertação utilizou dados qualitativos, os quais foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Foi levada em consideração a percepção de entrevistados, gestores de OSCs atuantes no segmento de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade, para captar sentidos e percepções acerca dos indicadores de desempenho elencados na literatura. Foram contatados quatro gestores, porém dois não responderam aos *e-mails* enviados. Assim, foram entrevistados dois gestores 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.

Além disso, este estudo utilizou a técnica de grupos focais para geração, filtro e redação dos itens e a validação de face e conteúdo, contando com um grupo focal composto por 17 indivíduos. Após a geração dos itens rastreados da literatura, 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.

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

Para o desenvolvimento da escala de indicadores de desempenho foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: o roteiro das entrevistas semiestruturadas e o instrumento de validação de face e conteúdo. Ambos encontram-se nos Apêndices A e B, respectivamente.

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.

### **3.5 Ordenamento, tratamento e análise de dados**

Na pesquisa qualitativa, 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).

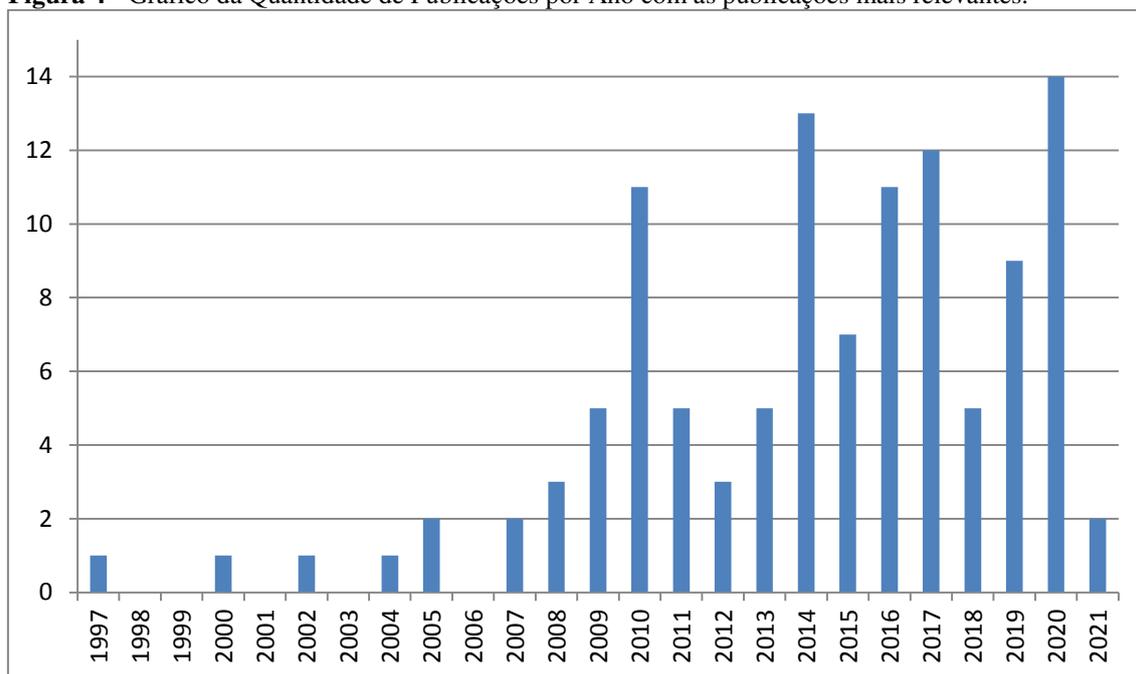


Fonte: Dados da Pesquisa (2021), gerado por meio do *CitNetExplorer*.

Os autores com maior escore de citação são Leroux e Wright (2010), com o artigo “*Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies*”, tendo um escore de citação interna no valor 30. Isso significa que das 113 publicações, 30 citaram o estudo de Leroux e Wright, ou seja, os dois autores mais citados trazem uma relevante colaboração científica para o estudo da Avaliação do Desempenho em OSCs.

Entre os anos de 1997 e 2009 foram publicados apenas dezesseis artigos, sendo 50% dessas publicações realizadas nos anos de 2008 e 2009. A concentração mais alta do desenvolvimento da área está entre os anos de 2010 e 2020 (Figura 4). Já de 2014 a 2020, compreende o período de maior concentração de publicações, mostrando que a área da Avaliação de Desempenho em OSCs está em crescimento e a temática representa interesse de pesquisa atual.

**Figura 4** - Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano com as publicações mais relevantes.



Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

#### 4.1.1 Produtividade dos periódicos

Entre os anos de 1997 e 2021, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, foi o periódico com mais publicações na área, como podemos ver na Tabela 3, tendo um total de 18

artigos publicados. Entretanto, *Public Performance & Management Review*, segue na segunda colocação, com apenas 1 artigo publicado a menos.

**Tabela 3** – Produtividade dos periódicos.

Periódicos	Total de Artigos
<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	18
<i>Public Performance &amp; Management Review</i>	17
<i>Nonprofit Management &amp; Leadership</i>	9
<i>Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i>	5
<i>American Journal of Evaluation</i>	4
<i>Administration in Social Work</i>	3
<i>Public Administration Review</i>	3

Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

Sobre a *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, é um jornal internacional interdisciplinar voltado para pesquisas do setor sem fins lucrativos. Revisado por pares e publicado bimestralmente, dedica-se a expandir o conhecimento sobre organizações sem fins lucrativos, filantropia e voluntariado (NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY, 2021). O *Public Performance & Management Review* também é um jornal, e publica pesquisas sobre o desempenho tanto de organizações públicas, como de organizações sem fins lucrativos, fomentando teorias a respeito da governança, gestão e desempenho públicos (PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW, 2021).

#### 4.1.2 Sustentabilidade dos periódicos

A sustentabilidade dos periódicos diz respeito ao número de anos em que os artigos foram publicados em periódicos. Embora o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* seja o mais produtivo, e com uma boa sustentabilidade em manter publicações na área por 8 anos (Tabela 4), o *Public Performance & Management Review* apresenta a melhor sustentabilidade, mantendo publicações na área por 10 anos. Os demais periódicos da tabela apresentam bons resultados em relação à frequência de publicações por ano, apontando para uma alta sustentabilidade de publicação dos periódicos.

**Tabela 4** – Sustentabilidade dos periódicos.

Periódicos	Número de Anos
<i>Public Performance &amp; Management Review</i>	10
<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	8
<i>Nonprofit Management &amp; Leadership</i>	6
<i>American Journal of Evaluation</i>	4
<i>Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i>	3
<i>Administration in Social Work</i>	3
<i>Public Administration Review</i>	3

Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

Fazendo um comparativo dos periódicos em relação ao Índice H5 do *Google Scholar*, que é o indexador “h” dos artigos publicados nos últimos cinco anos, observa-se que entre os periódicos mais relevantes identificados pela análise da rede de citações, o *Public Administration Review* aparece em primeiro lugar com o Índice H5 de 58, superando os demais periódicos. Isso não implica que os demais periódicos são inferiores, pois os mesmos tem o seu Índice H5 acima de 20, o que já é um bom número, conforme podemos ver em seguida.

37 e 34, são os índices H5 do *Public Performance & Management Review* e do *American Journal of Evaluation*, respectivamente. Já o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* tem o Índice H5 de 26, e junto dele está o *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* com o Índice H5 de 24.

Já os periódicos *Nonprofit Management & Leadership* e o *Administration in Social Work*, segundo o *Google Scholar*, não correspondem a nenhuma publicação. Lembrando que o Índice H5 considera todos os artigos publicados pelos periódicos envolvendo todos os temas trabalhados por eles, já na primeira interpretação aqui feita, leva-se em consideração apenas os artigos que envolvem a Avaliação de Desempenho, publicados pelos periódicos.

#### **4.1.3 Produtividade dos pesquisadores**

A produtividade dos pesquisadores indica quem mais se destaca na publicação de artigo com a temática. Conforme a Tabela 5, Benjamin, L. M. é o pesquisador mais produtivo, tendo 5 artigos publicados. É interessante notar que apenas 1 dos 5 artigos, foi publicado em co-autoria.

**Tabela 5** – Produtividade dos pesquisadores (autoria e co-autoria).

<b>Pesquisadores</b>	<b>Total de Artigos</b>	<b>Artigos em Co-autoria</b>	<b>Escore de Citação</b>
Benjamin, L. M.	5	1	8
Mitchell, G. E.	4	2	3
Lee, C.	4	3	6
Campbell, D.A.	4	3	5
Moxham, C.	3	0	16
Amirkhanyan, A.A.	3	1	7
Gazley, B.	3	2	5
Lambright, K.T.	3	1	5
Medina-borja, A.	3	3	2
Jegers, M.	3	3	2
Mcbeath, B.	3	3	1
Kim, M.	3	3	0

Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

Os outros 4 artigos são de autoria própria e publicados em anos diferentes, são eles: *Bearing more risk for results – Performance accountability and nonprofit relational work* (2008), *Mediating accountability how nonprofit funding intermediaries use performance measurement and why it matters for governance* (2010), *Nonprofit organizations and outcome measurement: From tracking program activities to focusing on frontline work* (2012) e *The potential of outcome measurement for strengthening nonprofits’ accountability to beneficiaries* (2013).

Além disso, os artigos foram publicados em periódicos diferentes, respectivamente: *Administration & Society* (2008), *Public Performance & Management Review* (2010), *American Journal of Evaluation* (2012) e *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (2013), mostrando a versatilidade do autor.

Em segundo lugar estão Mitchell, G. E., Lee, C. e Campbell, D. A., com 4 artigos cada um. Apesar da terceira colocação, Moxham, C. é a autora com o maior escore de citação da Tabela 4, ou seja, ela é a autora mais citada dentre os autores que mais produziram na área e seus artigos foram escritos sem co-autoria. Vale ressaltar, que a maior parte dos pesquisadores publicaram artigos em co-autoria, conforme visto também na Tabela 6.

#### **4.1.4 Sustentabilidade dos pesquisadores**

Sobre a sustentabilidade dos pesquisadores, ou seja, em relação ao número de anos em que os artigos foram publicados em periódicos pelos pesquisadores, conforme a Tabela 6, Benjamin, L. M. é considerado o pesquisador mais sustentável da área, tendo 5 artigos publicados em 2008, 2010, 2012, 2013 e 2015.

Em segundo lugar está Campbell, D. A. com 4 artigos publicados em 4 anos. Com exceção de Jegers, M., que possui 2 artigos publicados em 2 anos diferentes, os demais autores publicaram 3 artigos, cada, em anos distintos.

Nota-se que a sustentabilidade dos pesquisadores está em desenvolvimento, mostrando um pequeno destaque para alguns autores, mas ainda a passos largos.

Mesmo com a sustentabilidade em desenvolvimento, a importância da Avaliação de Desempenho para as OSCs não diminui, pelo contrário, enfatiza o quanto ainda se tem para caminhar e desenvolver nessa área.

**Tabela 6** – Sustentabilidade dos pesquisadores (autoria e co-autoria).

<b>Pesquisadores</b>	<b>Número de Anos</b>
Benjamin, L. M. (2008, 2010, 2012, 2013, 2015)	5
Mitchell, G. E. (2014, 2019, 2020)	3
Lee, C. (2015, 2017, 2020)	3
Campbell, D.A. (2010, 2012, 2016, 2017)	4
Moxham, C. (2009, 2010, 2013)	3
Amirkhanyan, A.A. (2009, 2010, 2011)	3
Gazley, B. (2008, 2010, 2014)	3
Lambright, K.T. (2012, 2016, 2017)	3
Medina-borja, A. (2007, 2008, 2014)	3
Jegers, M. (2014, 2015)	2
Mcbeath, B. (2014, 2017, 2019)	3
Kim, M. (2016, 2019, 2020)	3

Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

#### **4.1.5 Publicações mais citadas**

Leroux e Wright (2010) não se destacam como pesquisadores produtivos, mas o artigo produzido em co-autoria: “*Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies*” (Tabela 7), foi considerado o mais impactante na rede interna de citação, sendo citado por outros 30 artigos.

Na segunda posição está Carman (2009), com seu artigo intitulado “*Nonprofits, funders, and evaluation accountability in action*”, apresentando o segundo maior valor de escore interno segundo a Tabela 7. Carman também não foi considerado um dos pesquisadores mais produtivos, mas aparece duas vezes na Tabela 7, e se somado o escore de citação dos seus dois artigos, ele se torna o autor mais citado da tabela. Isso, com duas publicações, em dois periódicos e em anos distintos, respectivamente.

Em terceiro lugar se encontra Thomson (2010), com a publicação “*Exploring the role of funders’ performance reporting mandates in nonprofit performance measurement*”, e com terceiro melhor escore de citação interna. Assim como Carman, Thomson aparece duas vezes na tabela. É curioso que os artigos publicados pelos dois autores, foram escritos sem co-autoria. Além disso, Thomson também não se destaca como um dos pesquisadores que mais produziram na área.

**Tabela 7** - As dez publicações mais citadas da rede interna de citação.

<b>Autores</b>	<b>Títulos</b>	<b>Periódicos</b>	<b>Escore Interno</b>
Leroux e Wright (2010)	Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	30
Carman (2009)	Nonprofits, funders, and evaluation accountability in action	<i>American Review of Public Administration</i>	22
Thomson (2010)	Exploring the role of funders’ performance reporting mandates in nonprofit performance measurement	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	17
Moxham (2009)	Performance measurement examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations	<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	16
Macindoe e Barman (2013)	How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	15
Carnochan et al. (2014)	Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	15
Carman (2010)	The accountability movement what’s wrong with theory of change?	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	14
Lynch-Cerullo e Cooney (2011)	Moving from outputs to outcomes: A review of the evolution of performance measurement in the human service nonprofit sector	<i>Administration in Social Work</i>	13
Thomson (2011)	The role of funders in driving nonprofit performance measurement and use in strategic management	<i>Public Performance &amp; Management Review</i>	9

Micheli e Kennerley (2005)	Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors	<i>Production Planning &amp; Control</i>	8
----------------------------	---	--	---

Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

Embora os três primeiros colocados como os melhores escores de citação interna não estejam entre os autores que mais produzem, eles são os mais citados até o momento na área. Reforçando a contribuição de suas publicações para o meio acadêmico. Outro fato relevante é que 50%, ou seja, 5 artigos de mais alto impacto foram publicados no periódico internacional mais conhecido que trata da gestão do TS, a revista *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (PAULA et al., 2010).

#### 4.1.6 Produtividade e Sustentabilidade dos pesquisadores brasileiros

No Brasil das 113 publicações que pertenciam à rede interna de citação, apenas 5 são de autoria de brasileiros. Ainda por cima, estas 5 publicações foram escritas em co-autoria, e por outros autores da rede interna de citação. O que demonstra uma maior carência de pesquisadores da área no Brasil, conforme visto na Tabela 8.

**Tabela 8** – Produtividade e sustentabilidade dos pesquisadores brasileiros (autoria e co-autoria).

Pesquisadores	Total de Artigos	Artigos em Co-autoria	Escore de Citação	Número de Anos
Cestari et. al (2018)	1	1	1	1
Francisco e Alves (2012)	1	1	0	1
Ferreira, Carvalho e Teixeira (2017)	1	1	0	1
Raptopoulos e Silva (2020)	1	1	0	1
Moura et. al (2020)	1	1	0	1

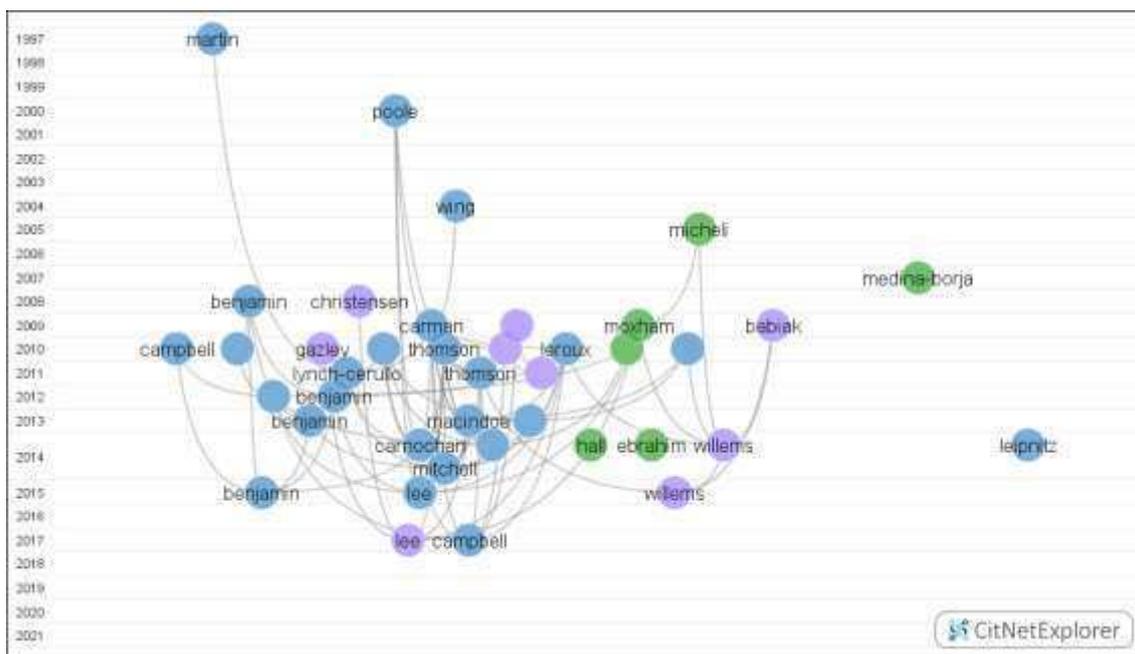
Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

Em relação ao número de anos em que os artigos foram publicados, todos os autores possuem apenas 1 artigo publicado no período de 1 ano. Apontando para uma baixa sustentabilidade dos pesquisadores, e justificando ainda mais a necessidade de novos trabalhos como este presente artigo.

#### 4.1.7 Análise de *Cluster*

A fim de identificar a relação entre as publicações (Figura 5), foi realizada uma análise de *cluster*. A análise de *cluster* foi feita para classificar os artigos em grupos, de maneira que estes tenham conteúdo parecido dentro de um mesmo *cluster*. Ou seja, os autores escrevem numa mesma perspectiva.

Figura 5 - Rede de citação com as publicações mais relevantes.



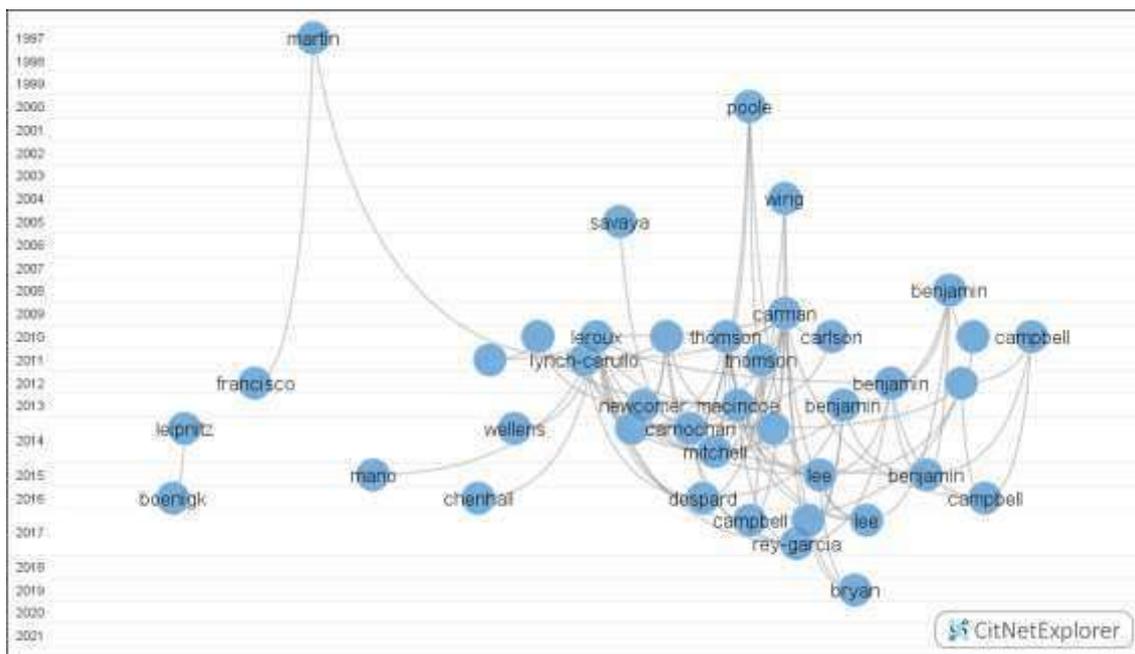
Fonte: Dados da Pesquisa (2021), gerado por meio do *CitNetExplorer*.

Três *clusters* foram identificados, o primeiro na cor azul com 66 artigos, o segundo na cor verde com 26 artigos e o terceiro na cor roxa com 19 artigos. Somente dois artigos não foram alocados em *cluster*: os de Slater e Aiken (2015) e Jenny e Lindsey (2016). O que demonstra um ótimo relacionamento entre quase todas as publicações da área, além de proporcionar uma visão ampla da proximidade do tema e discussão dos artigos.

##### 4.1.7.1 *Cluster 1 (Azul)*

Foi realizado um *drill down* (com base em *cluster*). O *drill down* é uma funcionalidade do *CitNetExplorer*, que quando executado proporciona uma visão mais ampla dos conteúdos apresentados nos artigos de cada *cluster*. O *cluster 1* (Figura 6), na cor azul, apresentou 66 publicações com 195 *links* de citação.

**Figura 6** - Visualização do *drill down* baseado em *cluster* para o *cluster* 1.



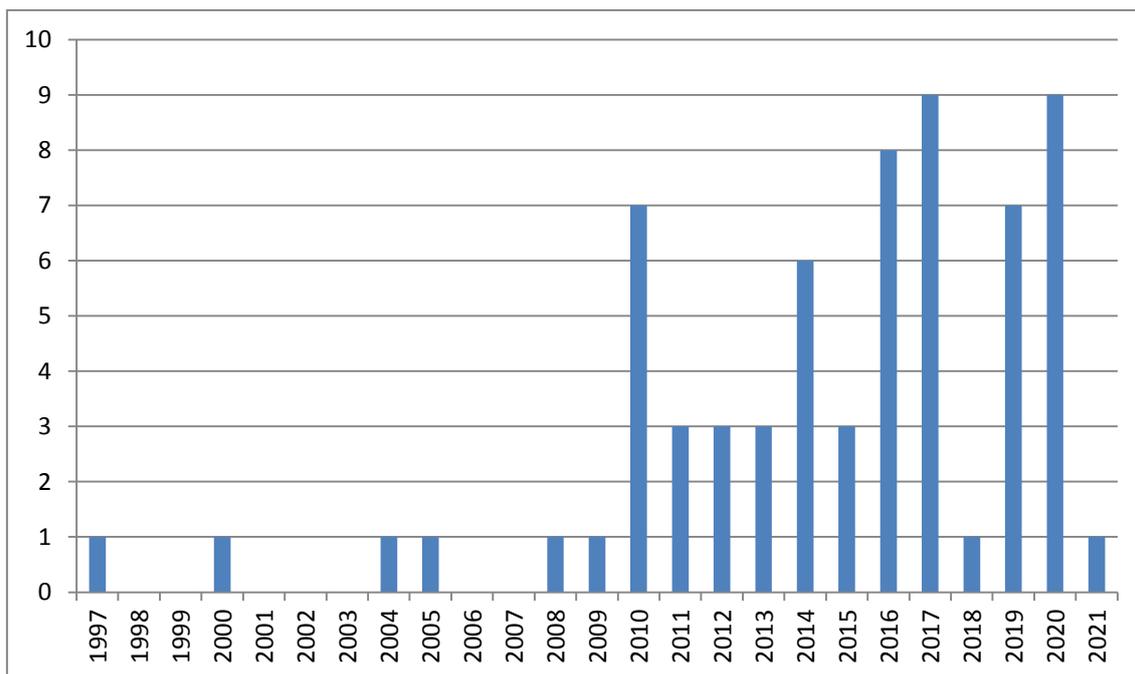
Fonte: Dados da Pesquisa (2021), gerado por meio do *CitNetExplorer*.

A partir da análise dos resumos, observou-se que a maioria desses artigos está ligada às tomadas de decisões estratégicas das OSCs, utilizando a Avaliação de Desempenho tanto para melhorar seu processo de gestão, como para informar os seus doadores/financiadores de como os recursos recebidos estão sendo gerenciados para se cumprir com a missão dessas organizações.

As 66 publicações do *cluster* 1, são distribuídas entre os anos de 1997 e 2021, que é o mesmo período em que foram encontradas as publicações estudadas neste trabalho (Figura 7). Conforme o gráfico abaixo, podemos observar que de 1997 a 2009, foi publicado apenas um artigo por ano. Sendo que dentro desse mesmo período, não houve publicações da temática em mais da metade desse tempo. Ou seja, há uma carência de publicações muito grande nos primeiros 13 anos de estudo sobre a Avaliação de Desempenho. Neste período há apenas 6 publicações.

Fischer (2004) explica que a atuação das OSCs nos anos 90 acontecia num cenário de baixa competitividade, onde as ações de impacto não eram demandadas. O que pode explicar a baixa produtividade por partes dos autores em relação à Avaliação de Desempenho.

**Figura 7** – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano do *cluster 1*.



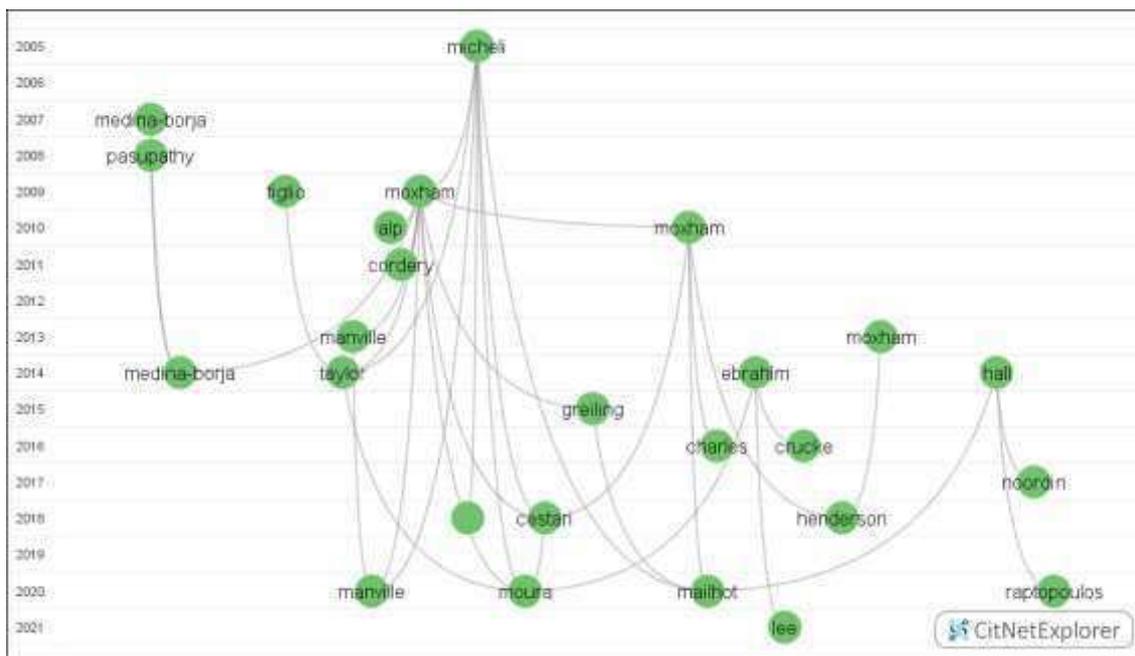
Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

Somente a partir de 2010 é que as publicações começam a ganhar força. É deste ano em diante que se concentram o maior número de artigos publicados do *cluster 1*, valor que corresponde a dez vezes o número de publicações do período anterior. Ou seja, 60 artigos foram publicados entre 2010 e 2021, tendo seu pico de relevância nos anos de 2017 e 2020, com nove publicações cada.

#### **4.1.7.2 Cluster 2 (Verde)**

O *cluster 2* (Figura 8), na cor verde, apresentou 26 publicações com 36 *links* de citação, mostrando as relações de citação entre as publicações. Por meio da análise dos resumos, verificou-se que a maioria dos artigos abordam aspectos associados ao impacto social que as organizações geram para o seu público-alvo, e de que maneira a Avaliação de Desempenho pode aumentar esse impacto.

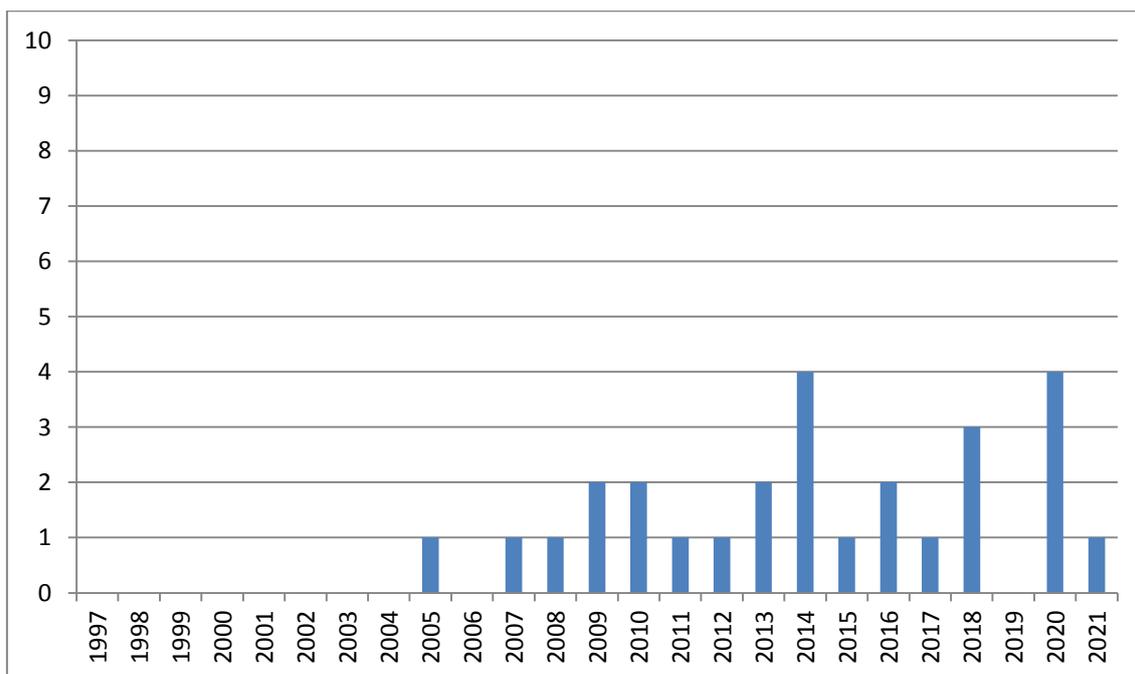
**Figura 8** - Visualização do *drill down* baseado em *cluster* para o *cluster 2*.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021), gerado por meio do *CitNetExplorer*.

No *cluster 2* as 26 publicações são distribuídas entre os anos de 2005 e 2021, que é o menor período de tempo em relação aos outros dois *clusters*. Dentro deste tempo, apenas nos anos de 2006 e 2019 não foi publicado nenhum artigo. É em 2014 e em 2020, que se tem o maior número de publicações registradas, 4 em cada um.

**Figura 9** – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano do *cluster 2*.



Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

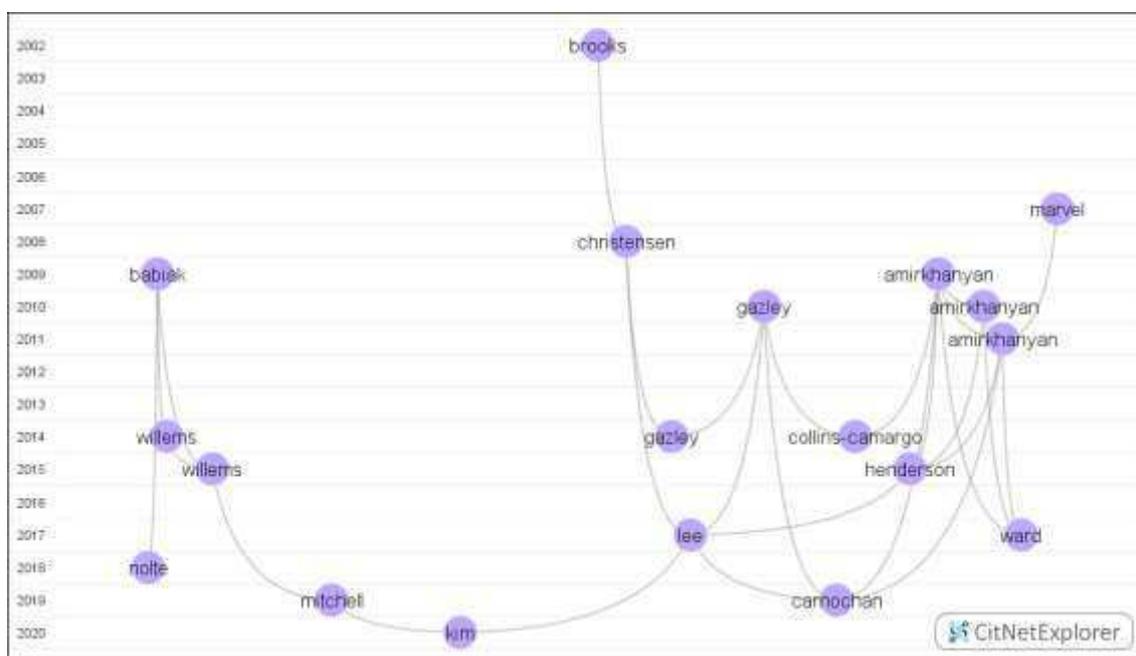
Ao compararmos a Figura 7 com a Figura 9, vemos que no ano de 2018 o *cluster 2* possui mais publicações do que o *cluster 1*. Isso talvez se deva a temática que é pesquisada por cada *cluster*. Um aspecto importante observado nos artigos do *cluster 2*, por exemplo, é a contribuição das OSCs para a adoção de políticas públicas por parte da administração pública.

A partir dos anos 2000, período em que os artigos são mais publicados nos *clusters 1, 2 e 3*, as OSCs são inseridas numa outra realidade. Elas começam a trabalhar em ambientes com recursos escassos, tendo a necessidade de comprovar o impacto das suas ações na comunidade. Unindo isso a uma maior exposição pública, demandou das OSCs, o desenvolvimento de diferentes padrões de desempenho (FISCHER, 2004).

#### 4.1.7.3 Cluster 3 (Roxo)

O *cluster 3* (Figura 10), na cor roxa, apresentou 19 publicações com 29 links de citação entre os anos de 2002 e 2020.

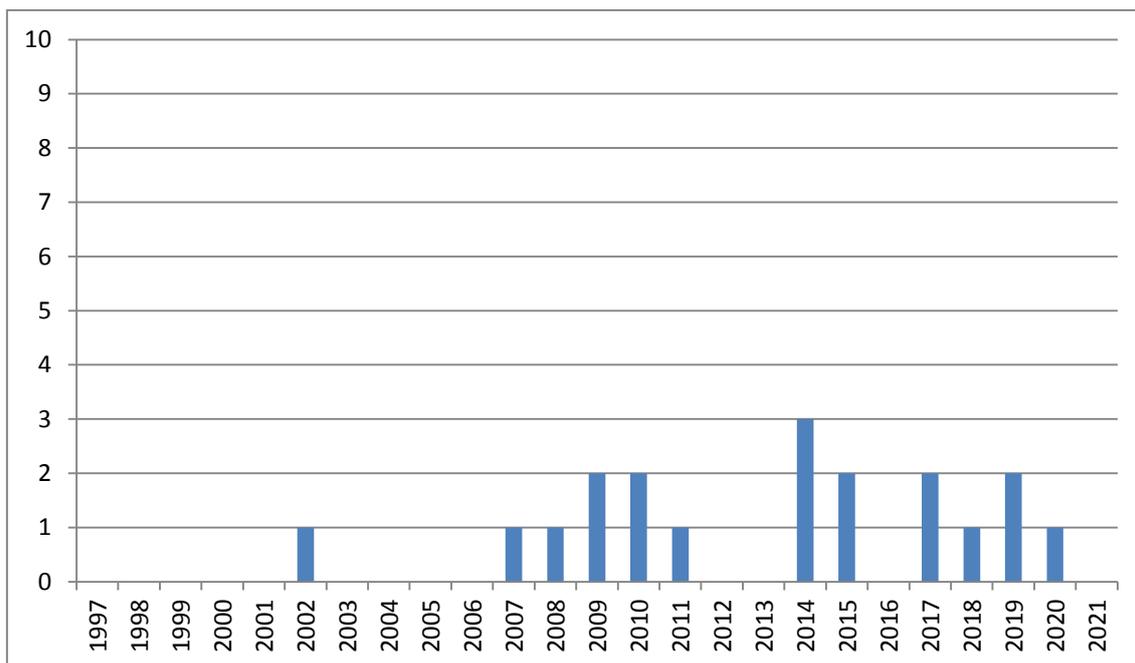
Figura 10 - Visualização do *drill down* baseado em *cluster* para o *cluster 3*



Fonte: Dados da Pesquisa (2021), gerado por meio do *CitNetExplorer*.

Conforme os resumos, grande parte das publicações encontradas neste *cluster* discute sobre a gestão pública alinhada à gestão das OSCs, enfatizando o papel da comunicação nas relações organizacionais e identificando as perspectivas comuns das implicações práticas gerenciais, para estes dois tipos de organização.

**Figura 11** – Gráfico da Quantidade de Publicações por Ano do *cluster 3*



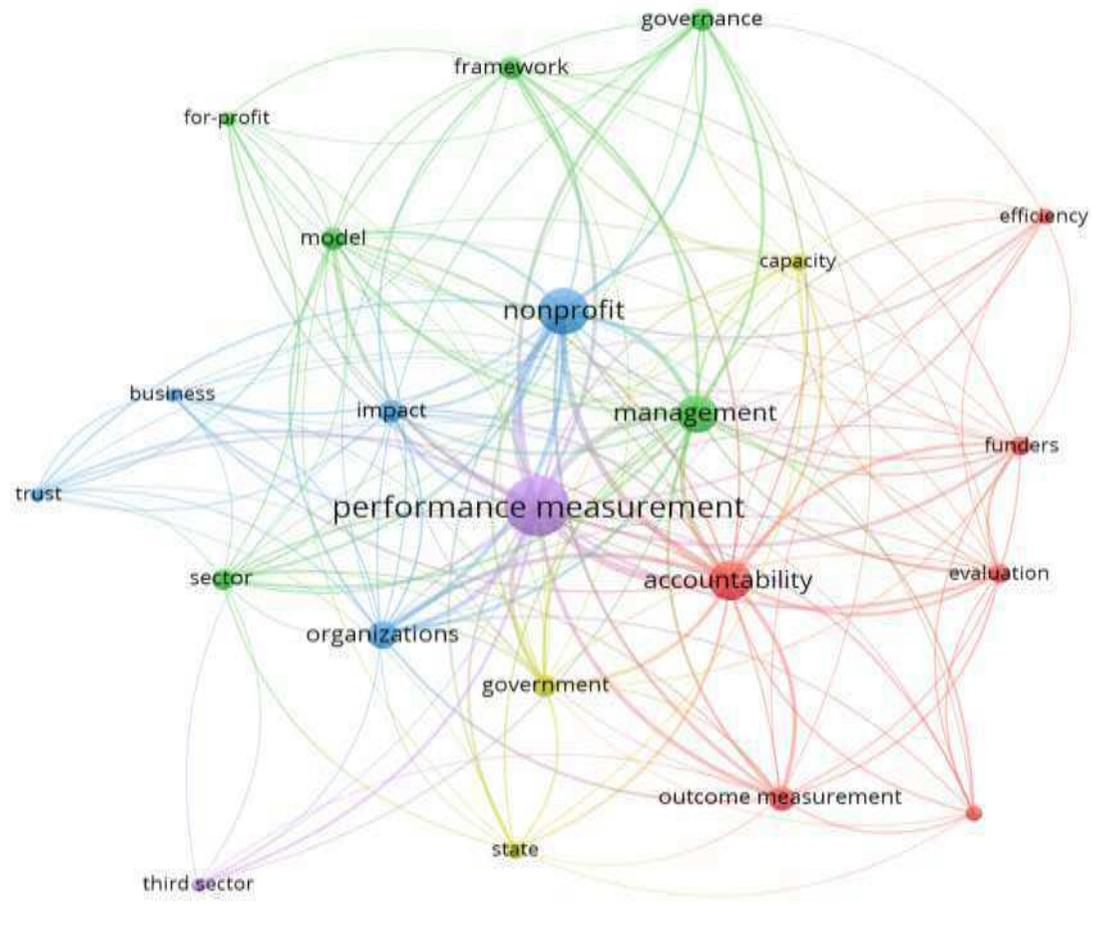
Fonte: Extraído do *CitNetExplorer*.

A Figura 11 traz o panorama das 19 publicações do *cluster 3*. O gráfico nos mostra que os artigos foram publicados entre os anos de 2002 e 2020. Esse é o *cluster* com o menor número de artigos publicados. O número máximo de artigos publicados por ano, é de 3, isso aconteceu em 2014. Ao fazermos uma média, é como se um artigo fosse publicado por ano.

#### **4.1.8 Ocorrência e Força Total dos *links* de co-ocorrência das palavras-chave**

Para analisar a co-ocorrência de palavras-chave, foi utilizado o *software VOSViewer*, que ao se trabalhar com dados do *Web Of Science*, oferece funcionalidades para a criação de mapas (ECK; WALTMAN, 2014). Ao carregar os dados no *VOSViewer*, escolhemos o limite do número mínimo de ocorrências das palavras-chave, ou seja, o número que as palavras-chave devem aparecer. Para este trabalho, as palavras-chave incluídas para o mapa (Figura 12), teve no mínimo 7 ocorrências.

**Figura 12** - Visualização da co-ocorrência das palavras-chave baseado em *cluster*.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021), gerado por meio do VOSviewer.

Ao escolher esse valor, foram encontradas 22 palavras-chave pelo *VOSViewer*. Para cada uma dessas palavras-chave, foi calculada a força total dos *links* de co-ocorrência com outras palavras-chave. Também conseguimos observar, conforme a Figura 12, que essas 22 palavras-chave formam cinco *clusters*. Sendo eles identificados a partir de suas cores. O *cluster* 1 na cor vermelha com 6 palavras-chave, o *cluster* 2 na cor verde também com 6 palavras-chave, o *cluster* 3 na cor azul com 5 palavras-chave, o *cluster* 4 na cor amarelo com 3 palavras-chave e por fim, o *cluster* 5 na cor roxa com 2 palavras-chave.

As palavras-chave com a maior força total do *link* foram selecionadas pelo *software* e podem ser mais bem visualizadas na Tabela 9.

A palavra-chave com o maior número de ocorrências, ou seja, que mais foi encontrada pelo *software*, foi *performance measurement* (medição de desempenho). Que também tem a maior força total de *link* com outras palavras-chave, ou seja, ela aparece ligada mais vezes a outras palavras-chave das publicações aqui estudadas.

**Tabela 9** – Ocorrências e Força Total dos *Links* de Co-ocorrência com outras palavras-chave.

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>FORÇA TOTAL DO LINK</b>
<i>performance measurement</i>	111	277
<i>Nonprofit</i>	67	187
<i>Accountability</i>	49	175
<i>Management</i>	46	149
<i>Organizations</i>	25	94
<i>Government</i>	17	64
<i>outcome measurement</i>	18	63
<i>Model</i>	15	54
<i>Impact</i>	17	51
<i>Framework</i>	17	46
<i>Funders</i>	11	46
<i>Evaluation</i>	12	45
<i>Governance</i>	15	44
<i>Capacity</i>	9	41
<i>Sector</i>	13	40
<i>State</i>	9	31
<i>Trust</i>	7	26
<i>Performance Management</i>	8	24
<i>Business</i>	7	23
<i>For-profit</i>	7	19
<i>Efficiency</i>	8	17
<i>Third Sector</i>	7	14

Fonte: Extraído do *VOSViewer*.

Em seguida, *nonprofit* (sem fins lucrativos), *accountability* (prestação de contas, transparência, entre outros), *management* (gestão) e *organizations* (organizações),

completando as cinco palavras-chave com o maior número de ocorrências e maior força total de *link* com outras palavras-chave.

Ao observar as cinco palavras-chave que mais aparecem entre as publicações da rede interna de citação, observamos que elas caminham junto à proposta do presente trabalho. Que é trabalhar a medição de desempenho das organizações sem fins lucrativos, mostrando a importância da prestação de contas, transparência para a gestão das OSCs.

Além das análises bibliométricas expostas, ao analisar os conteúdos dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos da rede interna de citação, observa-se que os estudos da Avaliação de Desempenho das OSCs iniciaram-se há mais de vinte anos, com o artigo *Performance measurement: the new accountability*, de Martin e Kettner (1997). Entretanto, foi na última década, de 2008 a 2017, que aumentou as pressões por responsabilidade e desempenho dessas organizações. Tanto de seus financiadores, quanto do público em geral (CARMAN, 2009, LEROUX; WRIGHT, 2010), que doam como pessoas físicas.

Levando em consideração os artigos da rede interna de citação, em sua pesquisa, Thomson (2011) aponta que, mesmo que os relatórios de desempenho dos financiadores contribuam para o aumento do uso da avaliação pelas organizações como um todo, a ausência de recursos financeiros e as restrições da tecnologia relacionadas ao tipo de serviço das organizações reduzem seu efeito em várias delas, pois as mesmas não conseguirão executar novas atividades a partir desses relatórios, por conta dessa ausência. Apontando para um resultado desfavorável para as organizações.

Thomson (2011) ainda diz que esses relatórios contribuem para o aumento do uso de medidas de resultados voltados para a gestão estratégica de alguns serviços isolados, mas na maioria das vezes não levam a uma maior utilização das medidas de resultados na tomada de decisões gerais.

Mas ao contrário de Thomson (2011), os autores Leroux e Wright (2010) e Moxham (2009) encontram uma relação positiva entre as inúmeras medidas de desempenho utilizadas pelas OSCs e o seu nível de eficácia ao tomarem decisões estratégicas, além de uma maior atenção acadêmica e profissional.

Com este estudo verificou-se que a Avaliação de Desempenho é na maioria das vezes vista como um encargo administrativo exigido pelos financiadores em decorrência do serviço direto. Para além disso, os autores apontam também, que ela é primordial para alcançar o impacto desejado pelas OSCs. Observou-se também, que além da Avaliação de Desempenho, outros fatores contribuem para a tomada de decisão dentro das OSCs, a governança eficaz, a

diversidade do seu financiamento e o nível de educação do diretor executivo (LEROUX; WRIGHT, 2010).

Com a adoção da Avaliação de Desempenho, acredita-se que os gestores usarão as informações recebidas por meio da mesma, para melhorar suas tomadas de decisões estratégicas (LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011, LEROUX; WRIGHT, 2010), focando na melhoria dos seus processos de gestão. Entretanto, Carnochan et al. (2014), diz que as habilidades da equipe exercem um papel crítico na utilização eficaz dos sistemas de avaliação. Ou seja, não basta ter apenas a informação, é necessário a profissionalização dos gestores das OSCs para que essa informação seja contributiva para sua gestão, para a divulgação das informações para seus doadores de como os recursos são gerenciados para se realizar a missão dessas organizações e o impacto almejados por elas.

Além disso, foi feito um rastreamento ainda mais específico com 15 das 113 publicações da rede interna de citação aqui estudada, que tinham acesso liberado, conforme a Tabela 10.

**Tabela 10** – Artigos da Rede Interna de Citação

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORIA E ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPAL LACUNA</b>
1- Assessing the effectiveness of capacity-building initiatives: seven issues for the field	Wing, K.T. (2004)	Nonprofit and voluntary sector quarterly	Medir a eficácia de esforços de capacitação.	Falta a existência de avaliações mais práticas em algumas das áreas mais difíceis, para ter o potencial de fornecer as conclusões de avaliação sólidas e positivas necessárias para analisar a sabedoria do processo de capacitação.
2- Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors	Micheli, P; Kennerley, M. (2005)	Production planning & control	Identificar os recursos e características necessárias para que uma estrutura de medição seja adequada para uso eficaz em público e em organizações sem fins lucrativos.	Os principais constituintes do modelo e as relações de causa e efeito entre eles devem ser identificados. Várias estruturas existentes são fracas nesse sentido e mais pesquisas seriam benéficas.
3- Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement	Christensen, R.K.; Gazley, B. (2008)	Public administration and development	Entender como os conceitos de desempenho e capacidade foram definidos, operacionalizados e vinculados na literatura de gerenciamento de desempenho.	Necessidade de uma busca de palavra-chave mais abrangente para fornecer mais informações sobre as formas como a capacidade foi tratada, particularmente com relação às variáveis empregadas.
4- Evaluating volunteer contributions to charities	Cordery, C.J.; Proctor-thomson, S.; Smith, K.A. (2011)	Public money & management	Avaliar se métodos alternativos para comunicar o valor dos voluntários em instituições de caridade podem superar as deficiências metodológicas dos custos de substituição e oportunidade.	Mais pesquisas são necessárias sobre a melhor forma de comunicar o valor dos voluntários.
5- Seven trade-offs in measuring nonprofit performance and effectiveness	Willems, J.; Boenigk, S.; Jegers, M. (2014)	Voluntas	Apresentar sete <i>trade-offs</i> para pesquisadores e profissionais a considerar antes de se envolver em uma medição de eficácia num projeto sem fins lucrativos.	Recomendaram que as contribuições continuadas contemplem e investiguem as semelhanças e diferenças com outros contextos, como os setores público e lucrativo. Tal comparação poderia aumentar a compreensão de até que ponto esses sete <i>trade-offs</i> são exclusivos do setor sem fins lucrativos ou generalizáveis para outras áreas, ou se esses <i>trade-offs</i> são tratados de maneira diferente ou resultam em outras decisões para outros domínios de pesquisa.
6- Australian indigenous social enterprise: measuring performance	Spencer, R.; Brueckner, M.; Wise, G.; Marika, B. (2016)	Journal of enterprising communities-people and places in the global economy	Analisar as atividades empreendedoras locais de uma empresa social indígena.	Faltam análises sobre o impacto de um clima político em mudança em torno dos assuntos indígenas.

7- Measuring entrepreneurial orientation in the social context	Kusa, R. (2016)	Entrepreneurial business and economics review	Identificar diferenças entre medidas de empreendedorismo organizacional em contexto lucrativo e sem fins lucrativos e propor as medidas alinhadas às organizações sem fins lucrativos.	É necessário desenvolver métodos e ferramentas que possibilitam a mensuração da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos como bem como pesquisa comparativa sobre orientação empreendedora em empresas com e sem fins lucrativos organizações.
8- Policy brief: the case for using robust measures to evaluate nonprofit organizations	Cooper, K.R.; Shumate, M. (2016)	Nonprofit policy forum	Apresentar um caso para melhorar os instrumentos disponíveis para organizações sem fins lucrativos avaliarem suas práticas e resultados de gestão.	Incluir o envolvimento de organizações sem fins lucrativos na criação desses instrumentos e a inclusão de benchmarking como uma estratégia para melhorar a medição e avaliação dentro de organizações individuais e do setor sem fins lucrativos como um todo.
9- The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises	Crucke, S.; Decramer, A. (2016)	Sustainability	Descrever uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional de empreendimentos sociais, bem como relatar seu desenvolvimento e confiabilidade.	Estudos empíricos futuros poderiam se concentrar no estabelecimento de metas e examinar o impacto do estabelecimento de metas no desempenho organizacional.
10- Measuring to improve versus measuring to prove: understanding the adoption of social performance measurement practices in nascent social enterprises	Lall, S. (2017)	Voluntas	Examinar os fatores externos e internos associados à adoção de práticas de medição de desempenho social em empreendimentos sociais.	Necessidade de replicar a análise com outras amostras diferentes de empresas sociais autoidentificadas que se candidatam a fazer parte de programas de incubação ou aceleração e não são representativas da população mais ampla de empresas sociais.
11- Non-governmental development organizations (ngdo) performance and funds-a case study	Ferreira, M.R.; Carvalho, A.; Teixeira, F. (2017)	Journal of human values	Examinar as experiências de três organizações não governamentais de desenvolvimento (ONGDs) e discutir a possível existência de uma relação entre fontes de recursos e desempenho.	Pesquisas futuras sobre o assunto expandissem o escopo da análise para um maior número de organizações e utilizando um maior número de perguntas.
12- Management and performance in us nursing	Amirkhanyan, A.A.; Meier, K.J.; O'toole,	Journal of public administration research and theory	Examinar o efeito de três estratégias de gerenciamento e outros fatores organizacionais e ambientais em várias	Compreender como a regulamentação do governo é percebida pelos administradores públicos, sem fins lucrativos e com fins lucrativos e explorar a influência

homes	L.J.; Dakhwe, M.A.; Janzen, S. (2018)		medidas de qualidade de serviço e acesso em lares de idosos nos Estados Unidos.	dessas experiências e percepções sobre o desempenho das instalações pode informar nossa compreensão de como a garantia de qualidade do governo e a avaliação influenciam a qualidade do serviço.
13- Instrumental philanthropy, nonprofit theory, and information costs	Mitchell, G.E.; Calabrese, T.D. (2020)	Nonprofit policy forum	Avaliar a adequação da forma institucional sem fins lucrativos, especificamente a caridade pública norte-americana, como um veículo para a filantropia instrumental.	O ambiente informacional atual não permite estimativas precisas dos benefícios públicos substantivos associados à atual política tributária sem fins lucrativos, nem daqueles associados a doações de caridade em geral. Também impede estimativas precisas do que poderia ser obtido com a melhoria da eficiência alocativa que a filantropia instrumental promete.
14- When the means modify the ends: (e)valuating and transforming the purpose of a nonprofit organization through impact assessment	Mailhot, C.; Michaud, V.; Tello-rozas, S. (2020)	Canadian journal of nonprofit and social economy research	Explorar como as organizações sem fins lucrativos podem mudar o que valorizam e seus propósitos fundamentais.	Essas ferramentas incorporam princípios que orientam o que é valorizado em termos de ações, sujeitos e objetos, o que pode transformar as organizações sem fins lucrativos de maneiras inesperadas que precisam ser mais investigadas.
15- Brand orientation of nonprofit organizations and its relationship with the attitude toward charity and donation intention	Da Silva, L.C.; Mainardes, E.W.; Teixeira, A.M.C.; Costa, L. (2020)	International review on public and nonprofit marketing	Verificar os efeitos que as dimensões da orientação à marca de Organizações sem fins lucrativos exercem na atitude em relação à caridade e na intenção de doação.	Novos estudos desenvolvidos com modelos que identifiquem os efeitos da orientação à marca sobre outros fatores externos às Organizações sem fins lucrativos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Dentre os artigos expostos na Tabela 3, 8 deles têm algum tipo de ligação com a proposta do presente trabalho, o equivalente a mais de 50%. Entre esses 8 artigos, destacam-se: *Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors* de Micheli, P; Kennerley, M. (2005); *Measuring entrepreneurial orientation in the social context* de Kusa, R. (2016); *Policy brief: the case for using robust measures to*

*evaluate nonprofit organizations* de Cooper, K.R. e Shumate, M. (2016), pois suas lacunas apontam para a desenvolvimento de modelos de sistemas de indicadores que sejam mais robustos, envolvendo OSCs na criação desses instrumentos, pois trarão mais benefícios às pesquisas.

A partir dos dados apresentados neste quadro, observou-se que não existem muitos sistemas de indicadores desenvolvidos para a área do Terceiro Setor, nem no contexto nacional, nem na área de desenvolvimento sustentável. Há carência de pesquisadores da área no Brasil. Dessa forma, o presente estudo apoia à resposta destas lacunas que foram encontradas, através do desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho voltado para OSCs de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade, envolvendo gestores desse tipo de organização. Como veremos no subtópico a seguir.

#### **4.2 Sistema de indicadores e geração de itens para uma escala de avaliação de desempenho para OSCs com foco em desenvolvimento local e sustentável**

Ao revisar a literatura sobre Avaliação de Desempenho aplicados em OSCs, conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, foram encontradas 113 publicações, conforme análise bibliométrica do subtópico anterior. Destas, apenas dois artigos se encontraram dentro da análise bibliométrica e mais se aproximaram da proposta do presente trabalho, por terem encontrado indicadores mais consistentes na literatura (com robustez nos autores apontados nos artigos). Além disso, a “literatura aborda principalmente quais fatores organizacionais levam as empresas com fins lucrativos rumo a excelência e desempenho superior” (LUGOBONI; MACLENNAN; VOLPE, 2016, p. 126).

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 foram identificados 14 temas e 34 indicadores de desempenho (Tabela 11).

**Tabela 11** – Quadro das dimensões, critérios e autores da Publicação 1.

<b>TEMAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>1- Técnica</b>	1.1- Qualificação das pessoas que atuam na organização	Santos e Silva (2008)
	1.2- Processo estratégico da organização	Armani (2001)
<b>2- Cognitiva</b>	2.1- Produção de saberes	Santos e Silva (2008)
<b>3- Econômica</b>	3.1- Mercantil	Santos e Silva (2008)
	3.2- Não mercantil	Armani (2001)
	3.3- Não monetário	Reis e Meira (2006)
<b>4- Social</b>	4.1- Emancipação cidadã	Santos e Silva (2008)
	4.2- Difusão da missão	Reis e Meira (2006)
	4.3- Construção do vínculo associativo	Armani (2001)
<b>5- Política</b>	5.1- Legitimidade	Santos e Silva (2008)
	5.2- Nível técnico	
	5.3- Nível institucional	
<b>6- Gestão</b>	6.1- Infraestrutura	Reis e Meira (2006)
	6.2- Conhecimento	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
	6.3- Orientação da gestão	
	6.4- Controle e medição do desempenho	
	6.5- Organização do trabalho	
	6.6- Estrutura	

<b>7- Organizacional</b>	7.1- Experiência prévia e capacidade técnica dos profissionais de gerir os projetos sociais	Guimarães e Januzzi, (2004)
<b>8- Operacional</b>	8.1- Execução das funções pelos funcionários com eficácia	Guimarães e Januzzi, (2004)
<b>9- Sustentabilidade da Gestão</b>	9.1- Execução eficiente do trabalho dos profissionais envolvidos para garantir o resultado esperado	Guimarães e Januzzi, (2004), Armani (2001)
<b>10- Tipo de Projeto</b>	10.1- Área de atuação	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
	10.2- População alvo	
	10.3- Objetivo principal	
	10.4- Impacto	
	10.5- Recursos	
	10.6- Atividades e tarefas	
<b>11- Efetividade</b>	11.1- Eficácia	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
	11.2- Eficiência	
<b>12- Sustentabilidade Financeira</b>	12.1- Fatores financeiros	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
	12.2- Fatores sociais	
	12.3- Fatores institucionais e de governabilidade	
<b>13- Satisfação dos Stakeholders</b>	13.1- Satisfação dos públicos afetados pelo projeto	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
<b>14- Contábil</b>	14.1- Dados do balanço	Cruz, Quandt, Martins e Silva, (2010)

Fonte: Lugoboni; MacLennan; Volpe (2016).

Já no Estudo 2 foram identificados 7 temas, também com 34 indicadores de desempenho (Tabela 12).

**Tabela 12** – Quadro das dimensões, indicadores e autores da Publicação 2.

<b>TEMAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>1- Econômica/Financeira</b>	1.1- Aumento da receita de ano a ano	(Lee; Nowell, 2015; Kaplan, 2001; Herman; Heimovics, 1994; Herman; Renz, 2000; Epstein; Mcfarlan, 2011; Prentice, 2016)
	1.2- Superávit líquido de reservas de recursos financeiros	(Lee; Nowell, 2015; Herman; Heimovics, 1994)
	1.3- Equilíbrio financeiro	(Bagnoli; Megali, 2011; Kaplan, 2001; Helmig, Hinz, Ingerfurth, 2015)
	1.4- Diversidade de fluxos de receita	(Lee; Nowell, 2015; Epstein; Mcfarlan, 2011)
	1.5- Suporte público nos recursos financeiros	(Ritchie; Kolodinsky, 2003; Herman; Heimovics, 1994)
	1.6- Contribuições (doações individuais, empresariais, brindes e outras contribuições) para recursos financeiros	(Ritchie; Kolodinsky, 2003; Kaplan, 2001; Herman; Heimovics, 1994; Epstein; Mcfarlan, 2011)
<b>2- Mecanismos de controle</b>	2.1- Realização de medições de desempenho	(Despard, 2016)
	2.2- Mantém registros dos resultados	

	individuais dos serviços prestados aos beneficiários	
	2.3- Procura feedback do beneficiário	
	2.4- Desenvolvimento de planejamento estratégico	(Greiling; Stotzer, 2015; Willems, 2016; Liket; Maas, 2015; Harrison, Murray, 2015)
	2.5- Mantém visão e missão atualizadas	(Willems, 2016; Liket; Maas, 2015)
	2.6- 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)
	2.7-Disponibilidade de um relatório anual (resultados em relação aos objetivos, relatório financeiro, orçamento para próximo ano)	(Greiling; Stotzer, 2015; Liket; Maas, 2015)
	2.8- Motivação dos funcionários	(Lee; Nowell, 2015)
<b>3- Funcionários/Voluntários</b>	3.1- Utilização de voluntários	(Herman; Heimovics, 1994; Herman; Renz, 2000)
	3.2- Desenvolvimento/treinamento para funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria	(Medina-Borja; Triantis, 2014; Kaplan, 2001; Harrison, Murray, 2015)
	3.3- Procura melhorar a qualidade do serviço	(Despard, 2016)
<b>4- Eficiência organizacional</b>	4.1- 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)
	4.2- Produção das atividades para realizar a missão	(Bagnoli; Megali, 2011)
	4.3- Qualidade e quantidade de produção	
	4.4- Entrega serviços no tempo pretendido	(Lee; Nowell, 2015; Arena; Azzone, Bengo, 2015; Helmig, Hinz; Ingerfuth, 2015)
<b>5- Eficácia dos serviços</b>	5.1- Alcance das metas especificadas em relação aos serviços (correspondência entre resultados e missão)	(Lee; Nowell, 2015; Bagnoli; Megali, 2011; Medina-Borja; Triantis, 2014; Gárcia; González; Acebrón, 2013; Helmig; Hinz; Ingerfurth, 2015; Herman; Renz, 2000; Willems, 2016)
	5.2- Satisfação do cliente/beneficiário: cumpre com as necessidades e expectativas dos seus beneficiários	(Lee; Nowell, 2015; Leroux; Wright, 2010; Kaplan, 2001; Gárcia; González; Acebrón, 2013; Helmig; Hinz; Ingerfurth, 2015)
	5.3- Número de participantes servidos	(Lee; Nowell, 2015; Arena; Azzone, Bengo, 2015; Helmig; Hinz; Ingerfurth, 2015)
	5.4- 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)
	5.5- Aumento da taxa de membros	(Arena; Azzone, Bengo, 2015)
	5.6- Representatividade das partes	(Bagnoli; Megali, 2011;

	interessadas (como por exemplo, o envolvimento de membros na participação de reuniões)	Arena; Azzone; Bengo, 2015)
<b>6- Eficácia social</b>	6.1- Participação do conselho	(Bagnoli; Megali, 2011; Herman; Renz, 2000; Liket; Maas, 2015; Harrison; Murray, 2015)
	6.2- Envolvimento de trabalhadores/beneficiários no processo de decisão	(Bagnoli; Megali, 2011)
	6.3- Credibilidade com outros atores da sociedade civil	(Lee; Nowell, 2015; Herman, Renz, 2000)
<b>7- Legitimidade institucional</b>	7.1- Cooperação com outras organizações	(Lee; Nowell, 2015; Herman; Renz, 2000)
	7.2- Conformidade com normas/leis gerais e específicas	(Lee; Nowell, 2015; Bagnoli; Megali, 2011)
	7.3- Relacionamento com autorizadores, reguladores e financiadores	(Lee; Nowell, 2015; Gárcia; González; Acebrón, 2013)
	7.4- Imagem da organização na mídia	(Lee; Nowell, 2015)

Fonte: Costa et al. (2018).

Um total de 21 temas e 68 indicadores de desempenho 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 (Tabela 13).

**Tabela 13** – Instrumento de Mensuração de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor da Publicação 2.

<b>ECONÔMICA/FINANCEIRA</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
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.	
<b>MECANISMOS DE CONTROLE</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
8. Nossa organização costuma realizar medições de desempenho: ( ) Diariamente ( ) Mensalmente ( ) Trimestralmente ( ) Semestralmente ( ) Anualmente	(Despard, 2016)

( ) Com outra frequência: Informar: _____	
( ) Não costumamos realizar medições de desempenho	
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; Stotzer, 2015; Liket; Maas, 2015)
12. Nossa organização mantém registros dos resultados	(Despard, 2016)
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)
<b>FUNCIONÁRIOS/COLABORADORES</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
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)
<b>EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
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.	Costa et al. (2018)
<b>EFICÁCIA DOS SERVIÇOS</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
22. Nossa organização tem por hábito entregar os serviços no tempo pretendido.	(Lee; Nowell, 2015; Arena; Azzone, Bengo, 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; Gárcia; González; Acebrón, 2013; Helmig; Hinz; Ingerfurth, 2015; Herman; Renz, 2000; Willems, 2016)
24. Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos beneficiários.	(Arena; Azzone, Bengo, 2015)
25. No último ano nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos.	
<b>EFICÁCIA SOCIAL</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>
26. Na nossa organização há envolvimento dos beneficiários em reuniões.	(Bagnoli; Megali, 2011; Arena; Azzone; Bengo, 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)
<b>LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>AUTORES</b>

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; Gárcia; González; Acebrón, 2013)
31. Nossa organização possui boa imagem na média.	(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: Costa et al. (2018).

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 na Tabela 14, contemplando cada uma das dimensões.

**Tabela 14** – Definioes dos temas.

<b>EFICIÊNCIA (EFE)</b>		<b>AUTORES</b>
<b>Competência Humana</b>	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).
<b>Qualidade Organizacional</b>	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).
<b>Captação de Recursos Organizacionais</b>	Está ligada às fontes de recursos financeiros que a organização utiliza para executar as atividades planejadas e  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).
<b>Legitimidade Político-Institucional</b>	Envolve as obrigaoes a cumprir para a execução das atividades da organização social e manutenção do seu relacionamento com órgãos responsáveis, a sociedade e outras organizaoes.	Herman e Renz (2000); Bagnoli e Megali (2011); Gárcia, González e Acebrón (2013); Lee e Nowell (2015).
<b>Planejamento Estratégico</b>	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).

<b>EFICÁCIA (EFA)</b>		<b>AUTORES</b>
<b>Medidas de Controle</b>	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).
<b>Alcance das Metas</b>	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).
<b>Sustentabilidade Economica-Financeira</b>	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)).
<b>EFETIVIDADE (EFT)</b>		<b>AUTORES</b>
<b>Satisfação das Necessidades</b>	Este 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)).
<b>Credibilidade</b>	Diz respeito à confiana gerada pela organização através de informaoes 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 (2022).

Após a elaboração dos temas, iniciou-se um esforço intelectual a fim de elencar os indicadores para seus respectivos temas. Para isso, foram realizadas revisões sucessivas acerca das dimensões e descritores que as compõem, para se chegar numa amostra apropriada e classificar os indicadores de desempenho. Dessa forma, chegou-se no primeiro esboço (Tabela 15) do sistema de Indicadores de Desempenho proposto neste estudo.

**Tabela 15** – Temas e itens (assertivas) de indicadores de desempenho, antes das entrevistas e validação de face e conteúdo.

<b>DIMENSÃO: Eficiência</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>1- Desempenho Humano</b>	1.1- Nossa organização tem por hábito treinar e desenvolver funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria*.	Medina-Borja e Triantis (2014); Kaplan (2001); Harrison, Murray (2015).
	1.2- Na nossa organização os voluntários são tratados e exigidos como funcionários*.	Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000).

	1.3- Nossa organização tem por hábito motivar os funcionários e voluntários*.	Lee e Nowell (2015).
	1.4- Nossa organização exige experiência dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria para realização das suas tarefas**.	Guimarães e Januzzi (2004).
<b>2- Qualidade Organizacional</b>	2.1- Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado*.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja e Triantis (2014); Leipnitz (2014); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	2.2- Nossa organização busca qualidade na produção das atividades desenvolvidas**.	Bagnoli e Megali (2011).
	2.3- Nossa organização possui infraestrutura (ferramentas) necessária para execução das nossas atividades**.	Reis e Meira (2006).
	2.4- Nossa organização possui estrutura (espaço físico) necessária para execução das nossas atividades**.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
<b>3- Captação de Recursos Organizacionais</b>	3.1- Nossa organização provém de doações de pessoas físicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.2- Nossa organização provém de doações de pessoas jurídicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.3- Nossa organização provém de recursos financeiros públicos**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Herman e Heimovics (1994).
<b>4- Legitimidade Político-Institucional</b>	4.1- Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social*.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011).
	4.2- Nossa organização possui boa imagem na mídia*.	Lee e Nowell (2015).
	4.3- Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores*.	Lee e Nowell (2015); García, González e Acebrón (2013).
	4.4- Nossa organização coopera e colabora com outras organizações*.	Lee e Nowell (2015); Herman e Renz (2000).
<b>5- Planejamento Estratégico</b>	5.1- Nossa organização desenvolve planejamento estratégico*.	Greiling e Stotzer (2015); Willems (2016); Liket e Mass (2015); Harrison e Murray (2015).
	5.2- Nossa organização busca produzir atividades diversas para realização da missão*.	Guimarães e Januzzi (2004); Reis e Meira (2006); Bagnoli e Megali (2011).
	5.3- Nossa organização mantém missão e visão da instituição atualizadas*.	Willems (2016); Liket e Maas (2015).
	5.4- Nossa organização apresenta envolvimento dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011).
	5.5- Nossa organização apresenta envolvimento dos beneficiários no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011); Arena, Azzone e Bengo (2015).
<b>DIMENSÃO: Eficácia</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>6- Medidas de</b>	6.1- Nossa organização costuma realizar	Despard (2016), Coutinho, Macedo-Soares e

<b>Controle</b>	medições de desempenho*.	Silva (2006).
	6.2- Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados aos beneficiários**.	Despard (2016).
<b>7- Alcance das Metas</b>	7.1- Na nossa organização há correspondência entre missão e resultados*.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja, Triantis (2014); G3rcia, Gonz3lez e Acebr3n (2013); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Herman e Renz (2000); Willems (2016).
	7.2- Na nossa organiza73o os colaboradores executam suas fun73es conforme planejadas**.	Guimar3es e Januzzi (2004).
	7.3- Nossa organiza73o tem por h3bito entregar os servi73os no tempo pretendido*.	Lee e Nowell (2015); Arena, Azzone e Bengo (2015); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
<b>8- Sustentabilidade Econ3mico-Financeira</b>	8.1- Houve aumento da receita da nossa organiza73o comparada ao ano anterior*.	Lee e Nowell (2015); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000); Epstein e McFarlan (2011); Prentice (2016).
	8.2- Nossa organiza73o apresentou super3vit l3quido de recursos financeiros referente ao ano anterior*.	Lee e Nowell (2015); Herman e Heimovics (1994).
	8.3- Nossa organiza73o apresentou equil3brio financeiro entre receitas e despesas da organiza73o*.	Bagnoli e Megali (2011); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	8.4- Nossa organiza73o apresenta diversidade nos fluxos de receita*.	Lee e Nowell (2015); Epstein e McFarlan (2011).
<b>DIMENS3O: Efetividade</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>9- Satisfa73o das Necessidades</b>	9.1- Nossa organiza73o satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos benefici3rios*.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	9.2- Nossa organiza73o emancipa nossos benefici3rios a conquistar outros tipos de servi73os/produtos que eles precisam**.	Santos e Silva (2008).
<b>10- Credibilidade</b>	10.1- Nossa organiza73o tem apresentado aumento no n3mero de benefici3rios diretos*.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	10.2- Nossa organiza73o publica informa73es para as partes interessadas, como a apresenta73o do plano estrat3gico, e/ou identidade dos membros da diretoria**.	Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Liket e Maas (2015).
	10.3- Nossa organiza73o disponibiliza o relat3rio anual e relat3rio cont3bil-financeiro**.	Cruz, Quandt, Martins e Silva (2010).

\*Original. \*\*Ajustado. Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Estando o primeiro esbo73o feito, foram coletados dados qualitativos com dois entrevistados. Estes, gestores de OSCs que trabalham na perspectiva de desenvolvimento local e sustent3vel, a fim de verificar se os itens j3 encontrados condizem com a realidade vivida em seu cotidiano, bem como, verificar a percep73o dos mesmos sobre a literatura, gerando vari3veis adequadas aos Indicadores de Desempenho essenciais para a composi73o do sistema de indicadores proposto pelo objetivo deste estudo.

Ambos dirigem OSCs distintas, mas 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, os entrevistados serão denominados de Entrevistada A e Entrevistado B. As falas a seguir demonstram a missão social e contexto de atuação das OSCs consultadas:

*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. Segue a apresentação das percepções por dimensão.

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. Nossos entrevistados entendem e se preocupam com aspectos dessa dimensão, confirmando os indicadores, tais como: Nossa organização treina e capacita constantemente todos os colaboradores; Nossa organização tem por hábito motivar os colaboradores; Na nossa organização há um ótimo relacionamento entre os colaboradores; Nossa organização busca desenvolver as atividades com qualidade; Nossa organização se mantém através de doações de pessoas físicas; de doações de pessoas jurídicas; de recursos

financeiros públicos; de parcerias com outras OSCs; de recursos dos beneficiários; e Nossa organização colabora com outras organizações, e através dos seguintes discursos:

*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. Aqui, indicadores como: Nossa organização costuma realizar medições de desempenho organizacional; Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados; Nossos resultados estão sempre alinhados a nossa missão organizacional, são uma preocupação dos entrevistados, e mesmo tendo passado por um período atípico, de pandemia, algumas ações planejadas não foram executadas. Mas mais do que isso, se preocuparam com as necessidades daquele momento que as comunidades estavam passando. Conforme seus posicionamentos:

*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, que são confirmados pelos indicadores: Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos beneficiários; dos nossos doadores; dos nossos

colaboradores; Nossa organização emancipa nossos beneficiários a conquistar outros tipos de serviços/bens que eles precisam; Nossa organização transforma o *status-quo* (estado das coisas) dos beneficiários; Nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos; Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do planejamento estratégico; Nossa organização recebe certificações e prêmios pelo trabalho executado, e apontados nas falas dos entrevistados:

*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 indicadores para este novo tema, e 12 indicadores para temas já existentes, conforme a tabela 16. Os indicadores de Meio Ambiente: Nossa organização vem buscando novas formas de diminuir o impacto ambiental nas comunidades em que atua; Nossa organização educa seus beneficiários sobre desenvolvimento local e sustentável; Nossa organização coopera com outros atores

sociais que visam o combate ao impacto negativo no meio ambiente, podem ser observados nos discursos dos entrevistados:

*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 indicadores e os novos indicadores 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, como já exposto na Tabela 16.

**Tabela 16** – Temas e itens assertivas de indicadores de desempenho, depois das entrevistas.

<b>DIMENSÃO: Eficiência</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>1- Desempenho Humano</b>	1.1- Nossa organização tem por hábito treinar e desenvolver funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria*.	Medina-Borja e Triantis (2014); Kaplan (2001); Harrison, Murray (2015).
	1.2- Nossa organização se preocupa com o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	1.3- Na nossa organização os voluntários são tratados e exigidos como funcionários*.	Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000).
	1.4- Nossa organização tem por hábito motivar os funcionários e voluntários*.	Lee e Nowell (2015).
	1.5- Nossa organização exige experiência dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria para realização das suas tarefas**.	Guimarães e Januzzi (2004).
	1.6- Na nossa organização há um ótimo relacionamento entre os nossos colaboradores***.	Reis e Meira (2006).
<b>2- Qualidade Organizacional</b>	2.1- Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja e Triantis (2014);

	prestado*.	Leipnitz (2014); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	2.2- Nossa organização busca qualidade na produção das atividades desenvolvidas**.	Bagnoli e Megali (2011).
	2.3- Nossa organização possui infraestrutura (ferramentas) necessária para execução das nossas atividades**.	Reis e Meira (2006).
	2.4- Nossa organização possui estrutura (espaço físico) necessária para execução das nossas atividades**.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
<b>3- Captação de Recursos Organizacionais</b>	3.1- Nossa organização provém de recursos próprios***.	Tude e Rodrigues (2008).
	3.2- Nossa organização provém de doações de pessoas físicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.3- Nossa organização provém de doações de pessoas jurídicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.4- Nossa organização provém de recursos financeiros públicos**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Herman e Heimovics (1994).
	3.5- Nossa organização provém de parcerias com outras OSCs***.	Ritchie e Kolodinsky (2003) Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
<b>4- Legitimidade Político-Institucional</b>	4.1- Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social*.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011).
	4.2- Nossa organização possui boa imagem na mídia*.	Lee e Nowell (2015).
	4.3- Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores*.	Lee e Nowell (2015); Gárcia, González e Acebrón (2013).
	4.4- Nossa organização coopera e colabora com outras organizações*.	Lee e Nowell (2015); Herman e Renz (2000).
<b>5- Planejamento Estratégico</b>	5.1- Nossa organização desenvolve planejamento estratégico*.	Greiling e Stotzer (2015); Willems (2016); Liket e Mass (2015); Harrison e Murray (2015).
	5.2- Nossa organização busca produzir atividades diversas para realização da missão*.	Guimarães e Januzzi (2004); Reis e Meira (2006); Bagnoli e Megali (2011).
	5.3- Nossa organização mantém missão e visão da instituição atualizadas*.	Willems (2016); Liket e Maas (2015).
	5.4- Nossa organização apresenta envolvimento dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011).
	5.5- Nossa organização apresenta envolvimento dos beneficiários no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011); Arena, Azzone e Bengo (2015).
<b>DIMENSÃO: Eficácia</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>6- Medidas de Controle</b>	6.1- Nossa organização costuma realizar medições de desempenho*.	Despard (2016), Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	6.2- Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados aos beneficiários**.	Despard (2016).
	6.3- Nossa organização procura escutar a	Despard (2016).

	opinião dos nossos beneficiários em ao relação aos nossos serviços prestados***.	
	6.4- Nossa organização procura escutar a opinião dos nossos doadores/investidores em relação aos nossos serviços prestados***.	Bekkers e Wiekping (2011); Lee (2016).
	6.5- Nossa organização procura escutar a opinião dos nossos membros internos em relação aos nossos serviços prestados***.	Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2012).
<b>7- Alcance das Metas</b>	7.1- Na nossa organização há correspondência entre missão e resultados*.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja, Triantis (2014); García, González e Acebrón (2013); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Herman e Renz (2000); Willems (2016).
	7.2- Na nossa organização os colaboradores executam suas funções conforme planejadas**.	Guimarães e Januzzi (2004).
	7.3- 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).
	7.4- Nossa organização é satisfeita com a quantidade de projetos entregues***.	(Bagnoli; Megali, 2011).
<b>8- Sustentabilidade Econômico-Financeira</b>	8.1- Houve aumento da 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).
	8.2- Nossa organização apresentou superávit líquido de recursos financeiros referente ao ano anterior*.	Lee e Nowell (2015); Herman e Heimovics (1994).
	8.3- Nossa organização apresentou equilíbrio financeiro entre receitas e despesas da organização*.	Bagnoli e Megali (2011); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	8.4- Nossa organização apresenta diversidade nos fluxos de receita*.	Lee e Nowell (2015); Epstein e McFarlan (2011).
<b>DIMENSÃO: Efetividade</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>9- Satisfação das Necessidades</b>	9.1- Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos beneficiários*.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	9.2- Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos parceiros***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	9.3- Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	9.4- Nossa organização emancipa nossos beneficiários a conquistar outros tipos de serviços/produtos que eles precisam**.	Santos e Silva (2008).
	9.5- Nossa organização transforma o <i>status-quo</i> dos beneficiários***.	Roesch (2002).
<b>10- Credibilidade</b>	10.1- Nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos*.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	10.2- Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do plano	Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Liket e Maas (2015).

	estratégico, e/ou identidade dos membros da diretoria**.	
	10.3- Nossa organização disponibiliza o relatório anual e relatório contábil-financeiro**.	Cruz, Quandt, Martins e Silva (2010).
	10.4- Nossa organização já recebeu certificações e prêmios pelo trabalho executado***.	Fagundes, Silva e Silva (2014).
<b>11- Meio Ambiente</b>	11.1- Nossa organização se preocupa com o impacto causado pelo uso de seus produtos/serviços***.	Maximiano (2011).
	11.2- Nossa organização vem buscando novas formas de diminuir o impacto ambiental negativo nas comunidades em que atua***.	Paula (2008).
	11.3- Nossa organização aborda temáticas para seus beneficiários sobre desenvolvimento local e sustentável***.	Paula (2008); Santana e Campelo (2021).
	11.4- Nossa organização soma esforços com outros atores sociais que visam o combate ao impacto negativo no meio ambiente***.	Santana e Campelo (2021).

Nota: \*Original retirado da literatura. \*\*Ajustado \*\*\*Proposto pelo autor após as entrevistas com gestores sociais.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

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 à Tabela 17, 9 indicadores mantiveram-se com a mesma escrita, 37 indicadores passaram por ajustes textuais, 3 indicadores foram excluídos, 1 indicador foi desmembrado em 2 novos indicadores e 2 indicadores foram incluídos. Além disso, 1 tema sofreu ajuste em sua nomenclatura. Ao final, resultou num total de 50 indicadores avaliados como os mais acertados para representação dos indicadores de desempenho retirados da literatura - organizados em 11 temas (ver Tabela 17).

**Tabela 17**– Temas e itens de indicadores de desempenho, depois das entrevistas e da validação de face e conteúdo.

<b>DIMENSÃO: Eficiência</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>1- Competência Humana</b>	1.1- Nossa organização treina e capacita constantemente todos os colaboradores**.	Medina-Borja, Triantis (2014); Kaplan (2001); Harrison, Murray (2015).
	1.2- Nossa organização se preocupa com o bem-estar físico dos colaboradores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	1.3- Nossa organização se preocupa com o	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).

	bem-estar mental dos colaboradores***.	
	1.4- Nossa organização tem por hábito motivar os colaboradores**.	Lee e Nowell (2015).
	1.5- Nossa organização exige experiência prévia dos colaboradores para realização das tarefas delegadas**.	Guimarães e Januzzi (2004).
	1.6- Na nossa organização há um ótimo relacionamento entre os colaboradores**.	Reis e Meira (2006).
<b>2- Qualidade Organizacional</b>	2.1- 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); Leinnitz (2014); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	2.2- Nossa organização busca desenvolver as atividades com qualidade**.	Bagnoli e Megali (2011).
	2.3- Nossa organização possui equipamentos e ferramentas necessárias para execução das nossas atividades**.	Reis e Meira (2006).
	2.4- Nossa organização possui espaço físico e instalações adequadas para a execução das nossas atividades**.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	2.5- Nossa organização dispõe de colaboradores suficientes para demanda de trabalho***.	Herman e Heimovics (1994); Herman e Renz (2000).
<b>3- Captação de Recursos Organizacionais</b>	3.1- Nossa organização se mantém através de recursos próprios***.	Tude e Rodrigues (2008).
	3.2- Nossa organização se mantém através de doações de pessoas físicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.3- Nossa organização se mantém através de doações de pessoas jurídicas**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.4- Nossa organização se mantém através de recursos financeiros públicos**.	Ritchie e Kolodinsky (2003); Herman e Heimovics (1994).
	3.5- Nossa organização se mantém através de parcerias com outras OSCs***.	Ritchie e Kolodinsky (2003) Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
	3.6- Nossa organização se mantém através de recursos dos beneficiários***.	Ritchie e Kolodinsky (2003) Kaplan (2001); Herman e Heimovics (1994); Epstein e McFarlan (2011).
<b>4- Legitimidade Político-Institucional</b>	4.1- Nossa organização sempre cumpre com as normas e leis vigentes para nossa área de atuação social**.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011).
	4.2- Nossa organização possui boa imagem na sociedade**.	Lee e Nowell (2015).
	4.3- Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores*.	Lee e Nowell (2015); Gárcia, González e Acebrón (2013).
	4.4- Nossa organização colabora com outras organizações**.	Lee e Nowell (2015); Herman e Renz (2000).
<b>5- Planejamento Estratégico</b>	5.1- Nossa organização desenvolve planejamento estratégico*.	Greiling e Stotzer (2015); Willems (2016); Liket e Mass (2015); Harrison e Murray (2015).
	5.2- 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).
	5.3- Nossa organização mantém missão e visão da instituição atualizadas*.	Willems (2016); Liket e Maas (2015).
	5.4- Nossa organização envolve os colaboradores no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011).

	5.5- Nossa organização envolve os beneficiários no processo de decisão**.	Bagnoli e Megali (2011); Arena, Azzone e Bengo (2015).
<b>DIMENSÃO: Eficácia</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>6- Medidas de Controle</b>	6.1- Nossa organização costuma realizar medições de desempenho organizacional**.	Despard (2016), Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	6.2- Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados**.	Despard (2016).
	6.3- Nossa organização escuta a opinião dos nossos beneficiários em relação aos nossos serviços prestados***.	Despard (2016).
	6.4- Nossa organização escuta a opinião dos nossos doadores em relação aos nossos serviços prestados***.	Bekkers e Wiekping (2011); Lee (2016).
	6.5- Nossa organização escuta a opinião dos nossos colaboradores em relação aos nossos serviços prestados***.	Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2012).
<b>7- Alcance das Metas</b>	7.1- Nossos resultados estão sempre alinhados a nossa missão organizacional**.	Lee e Nowell (2015); Bagnoli e Megali (2011); Medina-Borja, Triantis (2014); García, González e Acebrón (2013); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Herman e Renz (2000); Willems (2016).
	7.2- 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).
	7.3- Nossa organização é satisfeita com a quantidade de projetos entregues***.	(Bagnoli; Megali, 2011).
<b>8- Sustentabilidade Econômico-Financeira</b>	8.1- 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).
	8.2- Nossa organização apresentou lucro líquido de recursos financeiros referentes ao ano anterior*.	Lee e Nowell (2015); Herman e Heimovics (1994).
	8.3- Nossa organização apresentou equilíbrio financeiro entre receitas e despesas da organização*.	Bagnoli e Megali (2011); Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015).
	8.4- Nossa organização apresenta diversidade nos fluxos de receita*.	Lee e Nowell (2015); Epstein e McFarlan (2011).
<b>DIMENSÃO: Efetividade</b>		
<b>Temas</b>	<b>Itens (Assertivas)</b>	<b>Autores</b>
<b>9- Satisfação das Necessidades</b>	9.1- Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos beneficiários**.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	9.2- Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos doadores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	9.3- Nossa organização satisfaz as necessidades dos nossos colaboradores***.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006).
	9.4- Nossa organização emancipa nossos beneficiários a conquistar outros tipos de serviços/bens que eles precisam**.	Santos e Silva (2008).
	9.5- Nossa organização transforma o <i>status-quo</i> (estado das coisas) dos beneficiários***.	Roesch (2002).
<b>10- Credibilidade</b>	10.1- Nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos*.	Arena, Azzone e Bengo (2015).
	10.2- Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do planejamento estratégico**.	Kaplan (2001); Helmig, Hinz e Ingerfurth (2015); Liket e Maas (2015).
	10.3- Nossa organização disponibiliza o relatório anual e relatório contábil-	Cruz, Quandt, Martins e Silva (2010).

	financeiro**.	
	10.4- Nossa organização recebe certificações e prêmios pelo trabalho executado***.	Fagundes, Silva e Silva (2014).
<b>11- Meio Ambiente</b>	11.1- Nossa organização vem buscando novas formas de diminuir o impacto ambiental nas comunidades em que atua***.	Paula (2008).
	11.2- Nossa organização educa seus beneficiários sobre desenvolvimento local e sustentável***.	Paula (2008); Santana e Campelo (2021).
	11.3- Nossa organização coopera com outros atores sociais que visam o combate ao impacto negativo no meio ambiente***.	Santana e Campelo (2021).

Nota: \*Original retirado da literatura. \*\*Ajustado \*\*\*Proposto pelo autor após as entrevistas com gestores sociais.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para finalizar a validação qualitativa da escala, todos os temas foram averiguados novamente a fim de analisar o seu conteúdo teórico e sua ligação com as definições das dimensões. A dimensão de eficiência está ligada à realização das atividades de forma correta, inteligente e econômica, se esforçando minimamente e aproveitando da melhor maneira possível os recursos, e aqui foi subdividida em cinco temas:

- **Competência Humana:** Segundo 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), esse tema envolve a competência dos colaboradores a partir das iniciativas da organização em relação a eles, como o treinamento e capacitação constantes, preocupação com o bem-estar físico e mental, o hábito de motivá-los para suas tarefas e de gerar um ótimo relacionamento entre eles. Com isso a organização tem um clima mais harmonioso e produtivo, e os doadores ficam mais a vontade para doar, por perceber que a organização trata bem seus colaboradores;
- **Qualidade Organizacional:** Para 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), uma boa execução dos serviços organizacionais se faz mediante a disponibilidade de um ambiente físico que possua uma boa infraestrutura, equipamentos e ferramentas adequados, com um número suficiente de colaboradores para a execução das atividades da organização. Mostrando a capacidade que a organização tem, em melhorar seus processos de trabalho. E

creditando aos seus doadores, que os colaboradores têm minimamente o necessário para executar suas atividades;

- **Captação de Recursos Organizacionais:** Para qualquer organização se manter, ela precisa de recursos para tal. De acordo com Herman e Heimovics (1994), Kaplan (2001), Ritchie e Kolodinsky (2003), Tude e Rodrigues (2008), Epstein e Mcfarlan (2011), esses recursos podem advir de pessoas físicas ou jurídicas, do setor público, de parcerias com outras OSCs, e até mesmo de recursos próprios (quando no caso a organização reinveste o lucro para continuar gerando transformação social). Esses múltiplos tipos de recursos garante a organização que ela continue a execução de suas atividades, e os doadores têm papel importante nisso, para que novos sujeitos sejam beneficiados;
- **Legitimidade Político-Institucional:** Herman e Renz (2000), Bagnoli e Megali (2011), García, González e Acebrón (2013), Lee e Nowell (2015), frisam que as OSCs precisam cumprir com normas e leis vigentes, ter um bom relacionamento com órgãos competentes para poderem atuar na sociedade. Além disso, eles apontam que é importante a colaboração com outras organizações. Isso é bom para as OSCs pois proporciona a elas novos meios de captação de recursos, por exemplo, como inscrições em editais, e elas também demonstram transparência para com os doadores e demais *stakeholders*;
- **Planejamento Estratégico:** Conforme 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) trata do planejamento estratégico elaborado pela organização, envolvendo seus colaboradores e beneficiários nos processos de decisão. Isso mostra que as OSCs estão abertas a ideias dos colaboradores, dos seus beneficiários, e possibilita aos doadores uma visão daquilo que é desempenhado com a missão organizacional delas.

A dimensão de eficácia verifica se houve desempenho entre os objetivos planejados e os resultados alcançados, e aqui foi subdividida em três temas:

- Medidas de Controle: Para Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006), Bekkers e Wiepking (2011), Meyer Jr., Pascucci e Murphy (2012), Despard (2016), Lee (2016) é importante que as OSCs registrem seus resultados, realizem medições de desempenho organizacional, e estejam abertas aos *feedbacks* dos seus beneficiários, doadores e colaboradores. Com isso as organizações conseguirão verificar o que de bom ela executou e poderá replicar novamente, o que pode ser melhorado, e como esse retorno poderá ser aproveitado em ações futuras. No caso dos doadores, sua opinião é importante, pois poderá influenciar na escolha de novas ações a serem desempenhadas pelas organizações;
- Alcance das Metas: Nada mais gratificante do que conseguir realizar aquilo que se planejou. O alcance das metas, segundo Herman e Renz (2000), Bagnoli e Megali (2011), García, 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), mostra se as OSCs têm seus resultados alinhados com o seu planejamento. Para as organizações é importante que isso aconteça, pois mostrará que ela é capaz de cumprir com suas atividades cumprindo com prazos, e esteja satisfeita com suas entregas. Nesse caso, os doadores terão certeza de que sua doação está sendo usada conforme foi dito, e está tendo resultado;
- Sustentabilidade Econômica-Financeira: Se manter financeiramente não é uma tarefa fácil para as OSCs, mas segundo 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), é a partir do seu lucro, do equilíbrio entre receitas e despesas, que as organizações continuarão atuando. A partir desses dados, as organizações conseguirão saber até quanto podem investir em suas ações, sem comprometer as atividades necessárias para sua subsistência. E quando isso é demonstrado aos seus doadores, fortalece o seu papel perante a sociedade.

A dimensão de efetividade tem relação com o impacto social, ou seja, os efeitos gerados sobre os beneficiários de uma organização social, e também foi subdividida em três temas:

- **Satisfação das Necessidades:** Além das necessidades que as OSCs têm, em executar suas atividades conforme planejado, alcançar seus resultados, e impactar positivamente seus beneficiários, Roesch (2002), Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006), Santos e Silva (2008), Arena, Azzone e Bengo (2015) apontam que importante elas observarem se as necessidades dos beneficiários, doadores e colaboradores estão sendo atendidas. Ainda em relação aos beneficiários, que eles se emancipem e conquistem outros serviços ou bens dos quais precisam. No caso dos doadores, por exemplo, eles se sentirão satisfeitos em ver que sua doação está fazendo a diferença na vida de quem precisa;
- **Credibilidade:** De acordo com 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), é a confiança gerada por meio da divulgação das informações contábeis das OSCs para os *stakeholders*. A transparência é primordial em todo e qualquer tipo de organização, ainda mais para as OSCs. Ao divulgar esse tipo de informação, bem como certificações e prêmios recebidos pela execução das suas atividades, as OSCs conseguem aumentar a possibilidade de arrecadar mais doações para serem investidas nelas. E os doadores se sentirão mais confortáveis em doar, sabendo como sua doação está sendo usada;
- **Meio Ambiente:** Esse tema foi proposto a partir das entrevistas com os gestores citados nesse trabalho, pois ele tem relação direta com o tipo de organização para o qual o sistema de indicadores foi desenvolvido, as OSCs com foco no desenvolvimento local e sustentável. Conforme Paula, (2008), Santana e Campelo, (2021), com ele pode-se verificar a relação da organização com os impactos que elas geram no meio ambiente por meio da sua atuação. Dessa forma, as OSCs podem alinhar suas atividades com novos meios de gerar menos impacto ambiental nas comunidades em que atuam, mostrar como os seus beneficiários também podem contribuir com isso, e trabalhar em conjunto com outros atores sociais, inclusive com os doadores, que poderão aprender algo novo e por em prática no também em seu cotidiano.

Com essa averiguação temos até aqui, uma escala que evoluiu e amadureceu qualitativamente através de diferentes processos, sobretudo relativos à validação de face e conteúdo. E mediante a exposição dos resultados seguimos para a última seção do trabalho, as considerações finais.

## CAPÍTULO 5

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, suas contribuições, limitações e sugestões de estudos futuros.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi desenvolver um sistema de indicadores para avaliação de eficiência, eficácia e efetividade para Organizações da Sociedade Civil de desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade. Para isso, foi realizada uma análise bibliométrica a partir de dados da base *Web of Science*, utilizando as ferramentas *CitNetExplorer* e *VOSViewer* para a análise dos dados.

Os resultados das análises bibliométricas indicam que os periódicos mais produtivos entre 1997 e 2021 são: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (18 publicações distribuídas nos anos de: 2004, 2010, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2019); *Public Performance & Management Review* (17 publicações distribuídas nos anos de: 2010, 2011, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020); *Nonprofit Management & Leadership* (9 publicações distribuídas nos anos de: 2011, 2014, 2016, 2017, 2019, 2020 e 2021); *Voluntas* (5 publicações distribuídas nos anos de: 2014, 2015 e 2017); *American Journal of Evaluation* (4 publicações distribuídas nos anos de: 2012, 2013, 2015 e 2016); *Administration in Social Work* (3 publicações distribuídas nos anos de: 1997, 2005 e 2011) e *Public Administration Review* (3 publicações distribuídas nos anos de: 2002, 2007 e 2010).

A produtividade dos pesquisadores é razoável, mas está em desenvolvimento. Destacam-se três autores: o primeiro é Benjamin, L. M., o pesquisador mais produtivo da área, os outros dois são Leroux e Wright (2010), apresentando o mais alto escore de citação, tendo o artigo produzido em co-autoria o maior número de citação na rede interna de citação.

A maior parte das publicações da rede interna de citação aponta a Avaliação de Desempenho como sendo muito benéfica para as OSCs. O que pode ser visto através da revisão de literatura. A análise dos títulos, resumo e palavras-chave dos artigos da rede, apontam que a Avaliação de Desempenho é primordial para o alcance do impacto desejado pelas OSCs, pois com a adoção da avaliação, seus gestores tomarão melhor suas decisões.

Com este estudo observou-se ainda que muitas OSCs tomam a Avaliação de Desempenho como ponto de partida para as tomadas de decisões estratégicas, com enfoque na

melhoria de seu processo de gestão e na informação aos seus doadores de como os recursos recebidos estão sendo gerenciados para se cumprir com a missão dessas organizações. Também como os aspectos associados ao impacto social são gerados, podendo aumentar a partir dessa avaliação. E como o papel da comunicação nas relações organizacionais entre gestão pública e gestão das OSCs está alinhada na identificação de perspectivas comuns em práticas gerenciais percebidas nestes dois tipos de organização.

Além de oferecer aos gestores das OSCs reflexões sobre como a Avaliação de Desempenho é benéfica e contributiva para a sua gestão, o seu impacto na sociedade, a captação de novos doadores e transparência para seus *stakeholders*, com este trabalho percebeu-se a carência de publicações brasileiras a respeito da temática, a partir da base de dados estudada, tornando-se o mesmo também, uma contribuição para os estudos teóricos da área.

Além disso, foi realizado um rastreamento ainda mais específico com 15 das 113 publicações da rede interna de citação aqui estudada, que tinham seus acessos liberados. Dessas 15, destacaram-se: *Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors* de Micheli, P; Kennerley, M. (2005); *Measuring entrepreneurial orientation in the social context* de Kusa, R. (2016); *Policy brief: the case for using robust measures to evaluate nonprofit organizations* de Cooper, K.R. e Shumate, M. (2016), por terem suas lacunas apontadas para a desenvolvimento de modelos de sistemas de indicadores mais robustos e envolvendo a participação das OSCs na criação desses instrumentos. Dessa forma, o presente estudo apoiou à resposta destas lacunas através do desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho voltado para OSCs de desenvolvimento local com foco na sustentabilidade, envolvendo gestores desse tipo de organização.

Através da pesquisa bibliográfica, foram identificados 68 descritores que representam ideias, conceitos e definições pertinentes para caracterizar os indicadores de desempenho. Estes descritores foram submetidos a um processo de classificação nas dimensões eficiência, eficácia e efetividade, resultando em um sistema de indicadores com um total de 50 itens organizados em 11 temas e suas assertivas. Tais indicadores foram analisados ainda por especialistas e gestores, em termos de sentidos e conteúdos, validando qualitativamente o sistema de indicadores desenvolvido para OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade.

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. Além disso, o sistema de indicadores impacta positivamente as tomadas de decisão gerencial e nas doações para a sua manutenção e execução das ações executadas pelas OSCs.

Temos como limitações deste estudo, a análise que foi realizada apenas baseada nos artigos da rede interna de citação por serem as publicações com mais alto impacto científico na área de Avaliação de Desempenho das OSCs. As publicações encontradas e que não fazem parte da rede interna de citação não entraram na revisão bibliográfica. A intenção é realizar futuras pesquisas, analisando essas publicações e comparar com os resultados achados na rede interna de citação.

Em relação à escala de indicadores de desempenho, por não ter alcançado o número mínimo de amostra suficiente não foi possível realizar a validação estatística, já que para isso precisaria de ao menos cinco vezes o número de itens perguntados (HAIR ET AL., 2009). Sendo necessário um tempo maior para realizar sua validação quantitativa, fica a mesma como forma de sugestão para estudos futuros.

Entretanto, este estudo mostra-se de suma relevância, enfatizando que os indicadores de desempenho são importantes para a mensuração de desempenho organizacional, proporcionando às OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade e todos as outras 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 doações.

As OSCs atuantes no desenvolvimento local e com foco na sustentabilidade, são importantes para o progresso na conscientização, mobilização e integração de vários agentes locais e até mesmo globais, apoiando as ações ordenadas por esferas governamentais ou não, e cumprindo com um desenvolvimento contínuo.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor**. História e gestão das associações. São Paulo: Summus Editorial, 2006.
- ALBUQUERQUE, L. S., CAVALCANTE, P. R. N., CARVALHO, J. R. M. (2012). Medição de desempenho empresarial em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCI): uma aplicação utilizando a análise multivariada. **Qualitas Revista Eletrônica**, 13(2).
- ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; COLUCI, 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.
- ANDRADE, C. F.; PADILHA, G. L.; CASTRO, T. M. Contabilidade do Terceiro Setor: Uma Análise sobre a Percepção dos Contadores. **Revista Humanidades e Inovação**, v.5, n.2 - 2018.
- 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.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 40, n. 4, p. 13-19, 1991.
- 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 localizadas em João Pessoa/PB. **Desafio Online**, v. 1, n. 1, 2013.
- BRASIL. **Lei no 13.019, de 31 de Julho de 2014**. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC  
. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2017.
- 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.

CABRAL, E.H.S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

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.

CAPELOS, T. Feeling the Issue: How Citizens' Affective Reactions and Leadership Perceptions Shape Policy Evaluations, **Journal of Political Marketing**, 9: 1, p. 9 – 33, 2010.

CARMAN, J. G. (2009). Nonprofits, Funders, and Evaluation: Accountability in Action. *The American Review of Public Administration*, 39(4), 374–390.

\_\_\_\_\_, J. G. (2010). The Accountability Movement: What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256–274.

CARNOCHAN, S., SAMPLES, M., MYERS, M., AUSTIN, M. J. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032.

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](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsa-1840.pdf) >. Acesso em: 21 ago. 2021.

CESTARI, J. M. A. P., DE LIMA, E. P., DESCHAMPS, F., VAN AKEN, E. M., TREINTA, F., MOURA, L. F. A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations. **International Journal of Production Economics**, Volume 203, September 2018, Pages 225-238.

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.

COHEN, JACOB. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112(1), p.155-159, jun. 1992.

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., 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.

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.

CRYDER, C. E., LOEWENSTEIN, G., SCHEINES, R. (2013). **The donor is in the details. Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 120(1), 15-23

DAFT, R. L., MARCIC, D. (2004). **Understanding Management**. Versailles: Thomson - South-Western, 573 p.

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.

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.

ECK, N. J. v.; WALTMAN, L. (2014) CitNetExplorer: a new software tool for analyzing and visualizing citation networks. **Journal of Informetrics**, 8, 802-823.

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%203%20-%20Desenvolvimento%20Local%20e%20Sustentabilidade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3841/1/PPGL_M%C3%B3dulo%203%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.

ESCUADERO, C. Nota Técnica - Os Impactos da Pandemia de COVID-19 nas Organizações da Sociedade Civil: Conjuntura, Desafios e Perspectiva. **Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest)**, nº 67, maio de 2020.

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.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

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.

FERREIRA, M. R., CARVALHO, A., TEIXEIRA, F. (2017). Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds—A Case Study. **Journal of Human Values**, 23(3), 178–192. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971685817713279>

FISCHER, R. M. **Gestão de pessoas nas organizações sociais do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, R. Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

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.

FRANCISCO, L., ALVES, M. C. (2012), "Accounting Information and Performance Measurement in a Nonprofit Organization", Davila, A., Epstein, M.J. and Manzoni, J.-F. (Ed.) **Performance Measurement and Management Control: Global Issues** (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 25), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 465-487. DOI: [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025020](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025020)

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.

GANDOLFI, P. E., MIRANDA, G. J., GANDOLFI, M. R. C., VERÍSSIMO, M. P. **Uma proposta de indicadores de eficiência no terceiro setor**. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba - PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

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, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª edição, São Paulo, Atlas, 2017.

GIRARDI, L. H.; CARGNELUTTI FILHO, A.; STORCK, L. 2009. Erro tipo I e poder de cinco testes de comparação múltipla de médias. **Revista Brasileira de Biometria**, São Paulo, v.27, n.1, p.23-36. Disponível em:<[http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v27/v27\\_n1/A2\\_Alberto.pdf](http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v27/v27_n1/A2_Alberto.pdf)>.

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.

GRINSTEIN, A., & KRONROD, A. (2016). Does Sparing the Rod Spoil the Child? How Praising, Scolding, and an Assertive Tone Can Encourage Desired Behaviors. **Journal of Marketing Research**, 53(3), 433–441. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0224>

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, ABEO, realizado em Caxambu, MG. Brasil de 20-24 de setembro de 2004. CD-ROM.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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.

HIGGINS, J. P. T., Green S (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**, Version 5.1.0 [updated March 2011]. The Cochrane Collaboration, 2011. Available from [www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org).

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

\_\_\_\_\_. **EM QUESTÃO – Evidências para políticas públicas**. (2021). Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/em\\_questao/210721\\_pb6\\_divulacao\\_v4.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/em_questao/210721_pb6_divulacao_v4.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Mapa das OSCs 2022**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br>>. Acesso em: 08 ago. 2022.

JENNY, H., LINDSEY, M. Measuring impact: prospects and challenges for third sector organisations. **Voluntary Sector Review**, Volume 7, Number 1, March 2016, pp. 101-108(8). DOI: <https://doi.org/10.1332/204080516X14534734765005>

KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. **Accounting Review**, v. 58, n. 4, p. 686-703, 1983.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, DAVID, P. A Estratégia em Ação: **Balanced Scorecard**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARLAN, D., WOOD, D. (2017). **The effect of effectiveness: Donor response to aid effectiveness in a direct mail fundraising experiment** (Economic Growth Center Discussion Paper, No. 1038). Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2421943](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2421943)

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

- 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.
- LYNCH-CERULLO, K., COONEY, K. (2011) Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector, **Administration in Social Work**, 35:4, 364-388.
- 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.
- 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.
- 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.
- MACINDOE, H., BARMAN, E. (2013). How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 42(4), 716–738.
- MARCOVITCH, J. **Da exclusão à coesão social**: profissionalização do terceiro setor. In: Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: editora Paz e Terra, 1997.
- MARQUES, S. R. C. **A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais**. 2014. 195 f. Dissertação (Mestrado em Intervenção Social) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014.
- 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.

MARTIN, L. L., KETTNER, P. M. (1997) **Performance Measurement, Administration in Social Work**, 21:1, 17-29.

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.

MELO, A. C. C. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba**. João Pessoa, 2008.

MELO, A. P. S. **Liderança e gestão estratégica no terceiro setor: um estudo em organizações não governamentais na região metropolitana de Recife – PE**. 2017. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

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.

MICHELI, P., KENNERLEY, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors, **Production Planning & Control**, 16:2, 125-134.

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.

MITCHELL, G. E., BERLAN, D. (2016). Evaluation and evaluative rigor in the nonprofit sector. **Nonprofit Management & Leadership**, 27, 237-250. doi:10.1002/nml.21236

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.

MOURA, L. F., PINHEIRO DE LIMA, E., DESCHAMPS, F., VAN AKEN, E. M., GOUVEA DA COSTA, S. E., TREINTA, F. T., CESTARI, J. M. A. P., SILVA, R. A. (2020), "Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration", **Measuring Business Excellence**, Vol. 24 No. 3, pp. 377-399. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2019-0102>

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

MOXHAM, C. (2009). Performance measurement examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. **International Journal of Operations & Production Management** 29(7):740-763.

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

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (2022). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil** – Cidades e Comunidades Sustentáveis. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/11>>. Acesso em: 23 dez. 2022.

NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY. **About this journal**. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/home/nvs>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

OLIVEIRA, A. S. (2017). **Fatores Contingenciais Externos e as Práticas Gerenciais Associadas à Mensuração de Desempenho: Um Estudo em Organizações Não Governamentais (ONGS) brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba PPGCC-UFPB, João Pessoa, PB, Brasil.

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

PAES, J. E. S. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. Editora Forense, 10ª edição. São Paulo, 2019.

PAULA, J. de. **Desenvolvimento local: como fazer?** Brasília/DF, SEBRAE, 2008. 59 p.

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.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York: Harper and Row, 1982.

PINTO, N. L. S. Sustentabilidade organizacional no terceiro setor: uma revisão sistemática no período de 2008 a 2018. **REPATS**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 357-383, 2019.

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.

PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW. **Publish open access in this journal**. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/toc/mpmr20/current>>. Acesso em: 02 mai. 2021.

RAMADAM, M. A., BORGONOV, E. (2015). Performance Measurement and Management in NonGovernmental Organizations. **IOSR Journal of Business and Management**, 17 (2), p.70-765.

RAPTOPOULOS, M. M. S. C.; SILVA, J. F. da. Avaliação Comparativa de Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 12, n. 4, 2020. DOI:

10.21118/apgs.v12i4.6229. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/6229>. Acesso em: 14 maio. 2021.

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.

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

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.

SALDANHA, G. M. **Desenvolvimento Local Sustentável: um comportamento à sustentabilidade**. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2019, 31f.

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, D. A. dos. **Sustentabilidade e desenvolvimento local: o caso do Conselho do Meio Ambiente do Município de Varzedo – BA**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas. Cruz das Almas, BA, 2019. 75f.

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.

SCHMIDT, P., SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: atlas S.A, 2009.

SELDEN, S. C.; SOWA, J. E. Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, Reino Unido, v. 39, 2015. DOI: [10.1080/23303131.2015.1031416](https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1031416)

SHIRINASHIHAMA, Y. (2019). The Positive and Negative Consequences of “Managerialization”: Evidence From Japanese Nonprofit Elderly Care Service Providers. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. 48(2) 309 –333.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro 44(6): 1301-25, nov./dez 2010.

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.

SLATER, R., AIKEN, M. (2015) Can't You Count? Public Service Delivery and Standardized Measurement Challenges – The Case of Community Composting, **Public Management Review**, 17:8, 1085-1102, DOI: [10.1080/14719037.2014.881532](https://doi.org/10.1080/14719037.2014.881532)

SOARES, M. **Conceito de Eficiência, Eficácia e Efetividade**. Disponível em: <<https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/conceito-de-eficiencia-eficacia-e-efetividade>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias 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.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Editora FGV, 2005.

TESTA, J. (2017). **O Processo de Seleção de Periódicos para a Web of Science Core Collection**. Disponível em: <[http://www.sibi.usp.br/wp-content/uploads/2017/06/Web\\_of\\_science\\_journal\\_selection\\_essay-pt.pdf](http://www.sibi.usp.br/wp-content/uploads/2017/06/Web_of_science_journal_selection_essay-pt.pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2021.

THOMSON, D. E. (2010). Exploring the Role of Funders' Performance Reporting Mandates in Nonprofit Performance Measurement. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 39(4), 611–629.

\_\_\_\_\_, D. E. (2011). The role of funders in Driving Nonprofit Performance Measurement and Use in Strategic Management, **Public Performance & Management Review**, 35:1, 54-78.

TRIGUEIRO, F. M. C., MARQUES, N. A. **Teorias da Administração I**. – 3. ed. rev. ampli. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.

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](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.

WINTERICH, K. P., RECZEK, R. W., & IRWIN, J. R. (2017). Keeping the Memory but Not the Possession: Memory Preservation Mitigates Identity Loss from Product Disposition. **Journal of Marketing**, 81(5), 104–120. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0311>

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

## **APÊNDICE A**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (ESCALA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OSCS COM FOCO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTÁVEL).**

1- Em relação à eficiência, o que você julga necessário dentre esses temas: Desempenho Humano; Qualidade Organizacional; Captação de Recursos Organizacionais; Legitimidade Político-Institucional; Planejamento Estratégico? Qual(is) dele(s) você observa na organização da qual você é gestor(a)?

Temas e seus respectivos itens caso seja necessário explicar sobre os mesmos aos entrevistados:

- Desempenho Humano (Nossa organização tem por hábito treinar e desenvolver funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria; Na nossa organização os voluntários são tratados e exigidos como funcionários; Nossa organização tem por hábito motivar os funcionários e voluntários; Nossa organização exige experiência dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria para realização das suas tarefas);

- Qualidade Organizacional (Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado; Nossa organização busca qualidade na produção das atividades desenvolvidas; Nossa organização possui infraestrutura (ferramentas) necessária para execução das nossas atividades; Nossa organização possui estrutura (espaço físico) necessária para execução das nossas atividades);

- Captação de Recursos Organizacionais (Nossa organização provém de doações de pessoas físicas; Nossa organização provém de doações de pessoas jurídicas; Nossa organização provém de recursos financeiros públicos);

- Legitimidade Político-Institucional (Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social; Nossa organização possui boa imagem na mídia; Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores; Nossa organização coopera e colabora com outras organizações);

- Planejamento Estratégico (Nossa organização desenvolve planejamento estratégico; Nossa organização busca produzir atividades diversas para realização da missão; Nossa organização mantém missão e visão da instituição atualizadas; Nossa organização apresenta envolvimento dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria no processo de decisão; Nossa organização apresenta envolvimento dos beneficiários no processo de decisão).

2- Em relação à eficácia, o que você julga necessário dentre esses temas: Medidas de Controle; Alcance das Metas; Sustentabilidade Econômico-Financeira? Qual(is) dele(s) você observa na organização da qual você é gestor(a)?

Temas e seus respectivos itens caso seja necessário explicar sobre os mesmos aos entrevistados:

- Medidas de Controle (Nossa organização costuma realizar medições de desempenho; Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados aos beneficiários);
- Alcance das Metas (Na nossa organização há correspondência entre missão e resultados; Na nossa organização os colaboradores executam suas funções conforme planejadas; Nossa organização tem por hábito entregar os serviços no tempo pretendido);
- Sustentabilidade Econômico-Financeira (Nossa organização apresentou superávit líquido de recursos financeiros referente ao ano anterior; Nossa organização apresentou equilíbrio financeiro entre receitas e despesas da organização; Nossa organização apresenta diversidade nos fluxos de receita).

3- Em relação à efetividade, o que você julga necessário dentre esses temas: Satisfação das Necessidades; Credibilidade? Qual(is) dele(s) você observa na organização da qual você é gestor(a)?

Temas e seus respectivos itens caso seja necessário explicar sobre os mesmos aos entrevistados:

- Satisfação das Necessidades (Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos beneficiários; Nossa organização emancipa nossos beneficiários a conquistar outros tipos de serviços/produtos que eles precisam);
- Credibilidade (Nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos; Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do plano estratégico, e/ou identidade dos membros da diretoria; Nossa organização disponibiliza o relatório anual e relatório contábil-financeiro).

## **APÊNDICE B**

**QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DE FACE E CONTEÚDO (ESCALA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OSCS COM FOCO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTÁVEL).**

**ALUNO: CLEVERSON CIDNEY SILVA DA COSTA.**

**PROFESSORA: PATRÍCIA TRINDADE CALDAS, DRA.**

Prezado(a) membro do NEGIS, você está diante de um questionário de validação de face e conteúdo, uma das etapas de desenvolvimento de escalas de mensuração. Este questionário foi respondido por gestores de organizações sociais que tem o mesmo foco aqui descrito. Ele está relacionado ao processo de desenvolvimento de uma escala de Indicadores de Desempenho para Organizações da Sociedade Civil (OSCs) com foco em Desenvolvimento Local e Sustentável, que faz parte da pesquisa de dissertação de mestrado no Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande.

A geração das dimensões de indicadores de desempenho, assim como a atividade de geração dos itens de mensuração, se deu por meio da revisão sistemática da literatura sobre “avaliação de desempenho em OSCs”. Nessa revisão, identificamos três dimensões: Eficiência, Eficácia e Efetividade. E dentro de cada dimensão foram encontrados temas: Em Eficiência (Desempenho Humano; Qualidade Organizacional; Captação de Recursos Organizacionais; Legitimidade Político-Institucional; e Planejamento Estratégico). Em Eficácia (Medidas de Controle; Alcance das Metas; e Sustentabilidade Econômico-Financeira). Em Efetividade (Satisfação das Necessidades; Construção de Vínculos; Credibilidade; Meio Ambiente).

A escala que vamos utilizar, será a Escala de Likert de 5 pontos: Concordo Totalmente - Concordo - Não Concordo, Nem Discordo - Discordo - Discordo Totalmente.

Neste contexto, pedimos a sua colaboração na validação de face e conteúdo do instrumento de mensuração em desenvolvimento. A validação de conteúdo avalia se os itens são adequados para mensuração do construto, enquanto a validação de face diz respeito à clareza dos itens para o que se pretende medir. Para cada tema, apresentamos a respectiva definição e um conjunto de itens que o mensura, de modo que a avaliação seja feita em função da adequação do item a essa definição, assim como em função da clareza do enunciado. Assim, considere os critérios de avaliação que se seguem, devendo escrever o número que corresponde à sua avaliação no espaço correspondente.

<b>Adequação do item à definição</b>				
1- Inadequado	2- Pouco Adequado	3- Adequado	4- Bem Adequado	5- Adequação

				Perfeita
<b>Clareza do enunciado</b>				
1- Péssimo	2- Ruim	3- Razoável	4- Boa	5- Excelente

<b>Dimensão 1:</b> Eficiência	<b>Definição:</b> Eficiência está ligada à realização das atividades de forma correta, inteligente e econômica, se esforçando minimamente e aproveitando da melhor maneira possível os recursos.			
<b>Tema 1:</b> Desempenho Humano	<b>Definição:</b> Está relacionado ao desempenho das pessoas que exercem algum tipo de função para que a organização social funcione.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
1.1	Nossa organização tem por hábito treinar e desenvolver funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria*.			
1.2	Nossa organização se preocupa com o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores***.			
1.3	Na nossa organização os voluntários são tratados e exigidos como funcionários*.			
1.4	Nossa organização tem por hábito motivar os funcionários e voluntários*.			
1.5	Nossa organização exige experiência dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria para realização das suas tarefas**.			
1.6	Na nossa organização há um ótimo relacionamento entre os nossos colaboradores***.			
<b>Tema 2:</b> Qualidade Organizacional	<b>Definição:</b> Refere-se à qualidade durante o processo de execução dos serviços/produtos, bem como na sua entrega final.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
2.1	Nossa organização procura a melhoria da qualidade do serviço prestado*.			
2.2	Nossa organização busca qualidade na produção das atividades desenvolvidas**.			
2.3	Nossa organização possui infraestrutura (ferramentas) necessária para execução das nossas atividades**.			
2.4	Nossa organização possui estrutura (espaço físico) necessária para execução das nossas atividades**.			
<b>Tema 3:</b> Captação de Recursos Organizacionais	<b>Definição:</b> Está ligado às fontes de recursos financeiros que a organização utiliza para executar suas atividades.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
3.1	Nossa organização provém de recursos próprios***.			
3.2	Nossa organização provém de doações de pessoas físicas**.			
3.3	Nossa organização provém de doações de pessoas jurídicas**.			
3.4	Nossa organização provém de recursos			

	financeiros públicos**.			
3.5	Nossa organização provém de parcerias com outras OSCs***.			
<b>Tema 4:</b> Legitimidade Político- Institucional	<b>Definição:</b> Envolve as obrigações a cumprir para a execução das atividades da organização social e manutenção do seu relacionamento com órgãos responsáveis.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
4.1	Nossa organização apresenta conformidade com normas/leis gerais e específicas da nossa área de atuação social*.			
4.2	Nossa organização possui boa imagem na mídia*.			
4.3	Nossa organização possui bom relacionamento com órgãos fiscalizadores, reguladores e financiadores*.			
4.4	Nossa organização coopera e colabora com outras organizações*.			
<b>Tema 5:</b> Planejamento Estratégico	<b>Definição:</b> Está ligado ao planejamento estratégico elaborado apenas pela organização social ou com a colaboração dos <i>stakeholders</i> envolvidos com a organização social.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
5.1	Nossa organização desenvolve planejamento estratégico*.			
5.2	Nossa organização busca produzir atividades diversas para realização da missão*.			
5.3	Nossa organização mantém missão e visão da instituição atualizadas*.			
5.4	Nossa organização apresenta envolvimento dos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria no processo de decisão**.			
5.5	Nossa organização apresenta envolvimento dos beneficiários no processo de decisão**.			
<b>Dimensão 2:</b> Eficácia	<b>Definição:</b> Eficácia verifica se houve desempenho entre os objetivos planejados e os resultados alcançados.			
<b>Tema 6:</b> Medidas de Controle	<b>Definição:</b> Mostram, além dos resultados gerais, os resultados individuais alcançados pela organização social.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
6.1	Nossa organização costuma realizar medições de desempenho*.			
6.2	Nossa organização mantém registros dos resultados dos serviços prestados aos beneficiários**.			
6.3	Nossa organização procura escutar a opinião dos nossos beneficiários em relação aos nossos serviços prestados***.			
6.4	Nossa organização procura escutar a opinião dos nossos doadores/investidores em relação aos nossos serviços prestados***.			
6.5	Nossa organização procura escutar a opinião dos nossos membros internos em relação aos nossos serviços prestados***.			
<b>Tema 7:</b> Alcance das Metas	<b>Definição:</b> São responsáveis por verificar se os resultados alcançados estão alinhados com o que foi planejado pela organização social.			

Nº	Item	Adequação do Item	Clareza do Enunciado	Comentários/Sugestões
7.1	Na nossa organização há correspondência entre missão e resultados*.			
7.2	Na nossa organização os colaboradores executam suas funções conforme planejadas**.			
7.3	Nossa organização tem por hábito entregar os serviços no tempo pretendido*.			
7.4	Nossa organização é satisfeita com a quantidade de projetos entregues***.			
<b>Tema 8:</b> Sustentabilidade e Econômico-Financeira	<b>Definição:</b> Diz respeito ao quanto a organização social se mantém sustentável financeiramente.			
Nº	Item	Adequação do Item	Clareza do Enunciado	Comentários/Sugestões
8.1	Houve aumento da receita da nossa organização comparada ao ano anterior*.			
8.2	Nossa organização apresentou superávit líquido de recursos financeiros referente ao ano anterior*.			
8.3	Nossa organização apresentou equilíbrio financeiro entre receitas e despesas da organização*.			
8.4	Nossa organização apresenta diversidade nos fluxos de receita*.			
<b>Dimensão 3:</b> Efetividade	<b>Definição:</b> Efetividade tem relação com o impacto social, ou seja, os efeitos gerados sobre os beneficiários de uma organização social.			
<b>Tema 9:</b> Satisfação das Necessidades	<b>Definição:</b> Relacionada à satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i> envolvidos com a organização social.			
Nº	Item	Adequação do Item	Clareza do Enunciado	Comentários/Sugestões
9.1	Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos beneficiários*.			
9.2	Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos parceiros***.			
9.3	Nossa organização satisfaz as necessidades e expectativas dos nossos funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria***.			
9.4	Nossa organização emancipa nossos beneficiários a conquistar outros tipos de serviços/produtos que eles precisam**.			
9.5	Nossa organização transforma o <i>status-quo</i> dos beneficiários***.			
<b>Tema 10:</b> Credibilidade	<b>Definição:</b> Diz respeito à confiança gerada pela organização através de informações disponibilizadas por ela para todos os públicos.			
Nº	Item	Adequação do Item	Clareza do Enunciado	Comentários/Sugestões
10.1	Nossa organização tem apresentado aumento no número de beneficiários diretos*.			
10.2	Nossa organização publica informações para as partes interessadas, como a apresentação do plano estratégico, e/ou identidade dos membros da diretoria**.			
10.3	Nossa organização disponibiliza o relatório anual e relatório contábil-financeiro**.			
10.4	Nossa organização já recebeu certificações e			

	prêmios pelo trabalho executado***.			
<b>Tema 11: Meio Ambiente</b>	<b>Definição:</b> Relação da organização social com os impactos gerados no meio ambiente através da sua atuação.			
<b>Nº</b>	<b>Item</b>	<b>Adequação do Item</b>	<b>Clareza do Enunciado</b>	<b>Comentários/Sugestões</b>
11.1	Nossa organização se preocupa com o impacto causado pelo uso de seus produtos/serviços***.			
11.2	Nossa organização vem buscando novas formas de diminuir o impacto ambiental negativo nas comunidades em que atua***.			
11.3	Nossa organização aborda temáticas para seus beneficiários sobre desenvolvimento local e sustentável***.			
11.4	Nossa organização soma esforços com outros atores sociais que visam o combate ao impacto negativo no meio ambiente***.			

**Itens:** \* Original; \*\* Ajustado; \*\*\* Proposto pelo autor.