



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

PRÁTICAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) DA CIDADE DE JOÃO PESSOA.

Cristiane Lima de Oliveira

Acadêmica do curso de Ciências Contábeis
Centro Universitário de João Pessoa – UNIPE
cristiane_lima23@hotmail.com

Alan Santos de Oliveira

Mestre em Ciências Contábeis
Centro Universitário de João Pessoa – UNIPE
alan.santos@unipe.br

RESUMO

O objetivo geral desse artigo foi verificar as práticas de mensuração de desempenho em Organizações da Sociedade Civil (OSCs) da cidade de João Pessoa. A metodologia aplicada foi classificada como exploratória-descritiva, com abordagem quantitativa. Para avaliar os resultados da pesquisa foi utilizado como técnica de coleta de dados, o levantamento de campo “*survey*”, por correspondência eletrônica, com 13 OSCs de João Pessoa listadas no site Ongs Brasil, representantes do Terceiro Setor. Para realização do questionário, foram utilizadas variáveis subdivididas em dois blocos: o primeiro destinado à demografia e o segundo especificando às variáveis de desempenho. Os resultados da análise demográfica, evidenciou que o perfil dos representantes das OSCs em sua maioria foi representado pelo sexo feminino, possuem idade superior entre 36 a 55 anos, possuem maior índice de escolaridade, ensino superior completo, seguido de pós-graduação e mestrado. Identificou-se, que a maioria das organizações é representada por gestores, o tempo de atuação, indicou experiência dos gestores e presidentes foi superior a 5 anos. Em relação ao desempenho, os resultados indicaram que os gestores e presidentes utilizam práticas de comunicação da missão e visão. Enquanto as metas de desempenho, a análise evidenciou que os objetivos da equipe e as metas organizacionais são frequentemente utilizadas. Com relação aos indicadores de desempenho, os mais utilizados são: indicadores de receitas e os indicadores de sustentabilidade e os que possuem menor frequência são os indicadores de satisfação dos beneficiários e o indicador de flexibilidade da cadeia de suprimentos. Por fim, para a análise dos instrumentos de coleta de dados, identificou-se que os mais utilizados são os formulários pré-preparados; questionários de pesquisa e pessoal.

Palavras-chave: Mensuração de desempenho; Terceiro setor; OSCs.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), começaram a existir em anos do regime militar, acompanhado de um modelo característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convivia com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada (TACHIZAWA, 2014). Ainda para esse autor, as organizações se concretizaram a partir dos anos 70, ganhando força no processo de crescimento pelas décadas de 80 e 90.

Em estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (PROJETOS FVG, 2014), demonstra que as OSCs correspondem a mais de 50% das Entidades Privadas sem Fins Lucrativos ativas no Brasil



(545.475), considera-se como conjunto de organizações caracterizadas como OSCs por meio de 6 (seis) naturezas jurídicas: associação privada, organização religiosa, fundação privada, fundação ou associação estrangeira, fundação ou associação domiciliada no exterior e comunidade indígena.

Conforme Cury (2006), a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada membro tem seu papel estabelecido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. Percebe-se, assim que essas instituições administram recursos provenientes das mais variadas fontes, que nem sempre são constantes, pois decorrem dos conceitos de cidadania e responsabilidade social, proporcionando serviços de diversas naturezas (ARAÚJO, 2006).

Neely (2005) afirma que os conceitos e abordagens aplicados são vários, sendo um grande desafio alcançar a relação de um grupo tão diferenciado de pesquisadores para construir um conhecimento consensual sobre mensurar o desempenho. Para Kennerley e Neely (2002), a mensuração de desempenho é uma ferramenta que ajuda as organizações a decidir um conjunto de medidas que reflitam os seus objetivos e estimem seu desempenho. Kaplan e Norton (1997) ressalta, que a mensuração de desempenho é essencial importância para a organização, pois o que não é medido, não é gerenciado.

Segundo Souza e Souza (2011, p.2):

Quando se trata de desempenho, as OSCs têm uma dificuldade histórica para realizar o monitoramento, para construir indicadores e para avaliar os resultados, visto que o lucro financeiro não serve como medida. Essas organizações são agentes de mudanças nas pessoas e seus resultados são sempre mudanças em comportamentos, condições, visão, saúde, conhecimento e competências. São estes resultados que determinam a capacidade de desempenho da instituição, assim ela cresce e amadurece quando investe nas pessoas (Souza; Souza, 2011, p.2).

A grande dificuldade para essas organizações é determinar quais indicadores de desempenho devem usar, para mensurar de forma correta o verdadeiro resultado da entidade, pois diferente do setor privado, que tem por finalidade a maximização dos seus recursos financeiros, as entidades de terceiro setor objetivam à maximização do bem-estar social (ALBUQUERQUE, CAVALCANTE, & CARVALHO, 2012).

A. S. Oliveira (2017) ressalta, que as organizações precisam obter um nível mínimo de práticas gerenciais de mensuração de desempenho, visando garantir sua sobrevivência no mercado ou, simplesmente, para atender as exigências dos órgãos governamentais.

Diferentes pesquisadores têm focado a sua atenção para estudos buscando demonstrar as práticas gerenciais de mensuração de desempenho utilizadas nas entidades do terceiro setor, demonstrando a importância do tema (ALBUQUERQUE; CAVALCANTE; CARVALHO, 2012; CAMPOS, 2011; KENNERLEY; NEELY, 2002; NEELY, 2005; KAPLAN, 2001; KAPLAN; NORTON, 1997; RAMADAM; BORGONOVI, 2015; SOUZA; SOUZA, 2011; TACHIZAWA, 2014; A. S. OLIVEIRA, 2017). No entanto, a nível regional e, mais especificamente, de OSCs atuantes em João Pessoa – Paraíba (PB), ainda necessita de investigações mais abrangentes.

Diante do contexto abordado, surge o seguinte questionamento: **Quais as práticas gerenciais de mensuração de desempenho utilizadas em OSCs da cidade de João Pessoa?** Baseado no questionamento citado, o artigo tem como objetivo investigar as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em OSCs da Cidade de João Pessoa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Fundamentos das Organizações da Sociedade Civil – OSCs



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) (2016), são instituições nascidas da livre organização e participação social da população, abordam os mais diferentes temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização. No entanto, mesmo diante de evidências históricas desse cenário de alta participação voluntária, há uma grande lacuna ainda no levantamento de informações que permitam a mensuração desse fenômeno PROJETOS FGV (2014).

Para Ramos (2014) são organizações sem fins lucrativos que tem por finalidade promover ações de desenvolvimento social. Para tanto, necessitam de recursos para desenvolver suas atividades, os quais nem sempre são procedentes exclusivamente das suas atividades.

Fischer e Falconer (1998) compreendem que essas organizações se distinguem por serem privadas, sem fins lucrativos, autônomas e formais além de incorporar um certo nível de envolvimento de trabalho voluntário. Para Pereira, Moraes, Mattos júnior e Palmisano (2013), essas instituições podem ser fundações, associações, entidades filantrópicas que buscam promover o interesse público.

A Lei 13.204/2015, de abrangência nacional traz importantes alterações ao texto da Lei 13.019/2014, que entrou em vigor em 23 de janeiro de 2016 para União, Estados e Distrito Federal, que trata das parcerias entre Poder Público e OSCs, mas também altera outras leis, com relevantes impactos em geral.

Para R.C. R. Oliveira (2014), a referida legislação tem por objetivo regular, em âmbito nacional, o regime jurídico das sociedades voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, firmadas entre a Administração Pública e as OSCs. Tradicionalmente, estas parcerias eram geridas por normas jurídicas que muitas vezes apresentam falhas, o que sempre causou insegurança jurídica aos administradores públicos e particulares.

A Lei estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSCs, em regime de mútua cooperação, para a obtenção de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.

Definem diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999 (Lei nº 13.204, de 2015).

Esta mudança na lei representa um importante avanço na busca da democratização, da segurança jurídica, e na eficiência de atuação consensual da Administração Pública. Portanto, verifica-se, que esta lei tem por finalidade tutelar todas as modalidades de parcerias celebradas entre a Administração Pública e as entidades do Terceiro Setor, ainda que sem a transferência de recursos públicos para a entidade.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2015), as OSCs são caracterizadas por sua diversidade e pluralidade, produto não só das próprias condições locais econômicas, políticas e institucionais em que se estabelece, além disso as demandas sociais e as necessidades humanas com que se descobre os tipos de respostas e resoluções que procura oferecer. Conforme Cabral (2007, p. 11) “o setor da sociedade civil ganha uso corrente ressaltando que a base da constituição dessas organizações é o conjunto de cidadãos, ou seja, ela em distinção ao Estado e ao mercado.”

2.2. Mensuração de Desempenho

Diante do empenho em atuar na área social, as OSCs precisam considerar o perfil dos funcionários que almejam ter em seus quadros, considerando as questões como o aparente grau de



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

comprometimento do participante com valores, missão e cultura da organização, pois sua sobrevivência depende em grande parte de sua capacidade em satisfazer as necessidades de seu mercado, constituindo dessa forma sua razão de ser, sua missão, seu negócio (TACHIZAWA, 2014).

Para A. S. Oliveira (2017), a prática de mensuração de desempenho envolve a identificação e definição de fatores-chave de sucesso de desempenho e indicadores, metas de desempenho, métodos de coleta de dados, recompensas e incentivos, estratégias e planos. Por fim, sistemas de mensuração de desempenho incluem práticas relacionadas a fatores contextuais, tais como sistemas de fluxo de informação, uso de informações de desempenho, ação do sistema e sistema de força e qualidade.

Os sistemas de mensuração de desempenho devem estimular as ações dos gestores para o melhoramento do resultado completo da entidade. Os conceitos de mensuração aplicados precisam medir de forma lógica e racional os atributos dos objetos e eventos econômicos (GUERREIRO, 1992). Considerando a importância dos argumentos apresentados (MACEDO, BARBOSA, & CAVALCANTE, 2009) afirmam que a mensuração é importante na gestão de qualquer empresa, e é essencial para a sobrevivência da organização num ambiente competitivo.

Lotta (2002) observa que a mensuração de desempenho é um mecanismo que procura avaliar e medir o desempenho dos indivíduos na entidade, estabelecendo uma semelhança entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Coelho (2016) relaciona o desempenho de uma empresa ao desempenho dos projetos que ela executa. Saciloto (2015) ressalta que essa influência no desempenho das empresas tanto pode ser positiva quanto negativa.

Para Kaplan (2001) devem existir iniciativas para ajudar a organização a conseguir seus objetivos estratégicos. Assegura que, ao quantificar e medir a estratégia, as organizações amortizam e até acabam com a imprecisão e confusão sobre os objetivos e métodos. De acordo com Campos, Andion, Serva, Rossetto e Assumpção (2011), a maioria das entidades concentram-se suas mensurações sobre os resultados e não estavam preocupadas com a criação de espaços para a aprendizagem. Neste sentido, as próprias organizações aparentam ter pouca influência em compreender os padrões de mensurar.

Conforme Soares (2006, p. 61):

Para se avaliar o desempenho é necessário que se estabeleçam métricas que possam orientar o gestor a avaliar o que pretende de fato medir. Uma das etapas mais complicadas ao se estabelecerem métricas de desempenho é a escolha da medida que possa melhor traduzir como vai o desempenho de uma organização. As medidas de desempenho são as peças principais de um sistema de avaliação. Essas medidas podem se apresentar na literatura com outras denominações como, por exemplo: indicadores de desempenho e indicador ou medida de *performance* (Soares, 2006, p. 61).

Para (Albuquerque et al., 2012), a necessidade de medir aparece quando o tomador de decisões precisa buscar um processo de decisão menos aleatório e mais científico, esse seria o primeiro método para a utilização de medição de desempenho em uma organização. O desempenho pode ser determinado como a utilização de recursos de forma mais eficiente e eficaz para o alcance das metas da organização (DAFT & MARCIC, 2004).

A medição de desempenho não é apenas uma ferramenta de planejamento que ajuda estas organizações a avaliar o seu desenvolvimento. Além disso, podem ser igualmente considerados como um forte instrumento de aprendizagem, portanto, sugere que a mensuração de desempenho é considerada um pré-requisito para o planejamento estratégico no melhoramento de tomada de decisão (RAMADAN & BORGONOV, 2015).

Tachizawa (2014) indica o uso dos indicadores de desempenho para o monitoramento das atividades das instituições, como uma semelhança matemática que mensura atributos de um processo de tomada de decisão ou dos resultados empresariais, com o objetivo de relacionar essa métrica



decorrente de eventos reais, com metas e padrões preestabelecidos, permitido que as análises dos próprios indicadores sejam reavaliadas e modificadas.

Observar-se, que a mensuração de desempenho por meio de indicadores sejam eles financeiros ou não-financeiros, proporcionam limites e vantagens, no entanto, esses indicadores tradicionais, além de apresentarem informações benéficas para o processo de tomada de decisão, têm um caráter objetivo, ao passo que alguns indicadores não-financeiros, têm um caráter mais subjetivo, podendo existir uma compreensão do gestor para maximização de sua utilidade (A. S. OLIVEIRA, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipologia do Estudo

O presente estudo, foi classificado em relação aos objetivos como exploratório e descritivo. Conforme Gil (2010) as pesquisas exploratórias têm como finalidade permitir uma visão geral de determinado problema ou fato estudado. Seu planejamento é extremamente flexível, pois interessa analisar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Com relação à pesquisa ser descritiva Gil (2010) afirma que, têm como principal objetivo apresentar as características de determinada população, e estabelecer as possíveis relações entre as variáveis, salientam-se assim a fundamentação de técnica padronizadas de coletas de dados, assim como foi ressaltado nesta pesquisa.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi considerada como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, compreende toda bibliografia pesquisada tornando-a pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, entre outros (MARCONI & LAKATOS, 2009).

Quanto à classificação do estudo, com relação ao objeto, esta pesquisa é considerada como de campo. Na percepção de Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa de campo tem como objetivo conseguir informações a respeito do problema ou de novo fenômeno ou as relações entre eles, sendo classificada como coleta de dados e na determinação da amostra, que precisará ser representativa e satisfatória para apoiar as conclusões.

3.2. População e Amostra

O universo do estudo da pesquisa é formado por todas as OSCs da cidade de João Pessoa listadas no Ongs Brasil. Após consulta ao site da Ongs Brasil (www.ongsbrasil.com.br), foi identificado um total de 56 OSCs associadas. Os projetos pelos quais as OSCs concretizam sua atuação são extremamente diversificados (Arte; Cultura; Direitos Humanos; Educação; Educação Ambiental; Geração de Renda; Moradia; Tecnologia; Trabalho; Reciclagem; Saúde; Voluntariado).

Todas as 56 OSCs listadas no site Ongs Brasil, que estavam disponíveis tiveram seus representantes, gestores e presidentes convidados para participar do estudo por meio de correspondência eletrônica. Entretanto, 02 foram extintas, 08 os contatos telefônicos encontravam-se indisponíveis, 10 não tiveram interesse, 02 ficaram de retornar à ligação para informar seu interesse em participar. Dessa forma, ficou disponível desse universo uma amostra de 34 OSCs que se dispuseram a participar, dessa amostra um total de 22 representantes das OSCs não responderam ao questionário da pesquisa. Contudo, foi obtido do universo pesquisado um total de 13 questionários respondidos pelos representantes das OSCs, correspondendo a amostra do estudo.

3.3. Coleta de Dados



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

Para viabilizar os resultados da pesquisa foi utilizado a técnica de coleta de dados, o procedimento adotado para análise foi o levantamento de campo “*survey*”, por correspondência, por meio de questionário estruturado e padronizado. Para a aplicação utilizou-se como instrumento a “*survey*” por correspondência, para criação e envio dos questionários eletrônicos, localizado no sítio: <https://docs.google.com/forms/d/1D3LUHg7DG6PPEcTOYfB_HNcRzWPI9U87cHRP1USi5Xo/edit/> no servidor “*Google Docs*”, que foram enviados aos *e-mails* das OSCs listadas na Ongs Brasil.

O período utilizado para a coleta de dados foi de 4 meses, iniciando no mês de fevereiro de 2017 e finalizando no mês de junho de 2017. O primeiro questionário respondido pelos representantes (gestores ou presidentes) das OSCs foi no dia 14/02/2017 e o último questionário recebido foi no dia 19/05/2017.

Dessa forma, foi efetivado um cadastro em planilha do *excel*, contendo todas as OSCs de João Pessoa listadas no Ongs Brasil, tendo assim, as primeiras informações como nome; endereço; bairro; telefone; nome fantasia; tipo da organização; atividade da organização; finalidades da organização; classificação da organização; *e-mail* e *site*. Essas informações estão disponíveis no site Ongs Brasil.

A estratégia inicial para o desenvolvimento da pesquisa foi o contato por telefone com todas as organizações, explicando a importância da pesquisa e a participação dos gestores para o estudo. Na sequência foi enviado o questionário por *e-mail*. Sendo assim, a cada semana do mês subsequente foi enviado um questionário entre os meses de (fevereiro, março, abril e maio) solicitando aos gestores que respondessem ao questionário, na sequência foi disponibilizado o *link* no *e-mail* de cada representante que se dispuseram a participar da pesquisa. No entanto, das 56 OSCs que receberam o questionário por *e-mail*, 34 delas se dispuseram a participar, mas apenas 13 responderam os questionários.

3.4. Variáveis

Para operacionalização do estudo foi selecionado um conjunto de variáveis divididas em dois blocos, conforme representado na Tabela 1.

Tabela 1: Variáveis do Questionário de Pesquisa

Bloco	Categorias	Variáveis	Fontes
I – Demografia	Análise Demográfica	Sexo, Idade, Cargo, Escolaridade e Tempo de Atuação na OSCs	Tachizawa, 2014
II – Desempenho	Práticas de Planejamento e Desempenho	Missão, Visão, Valores, Objetivos e estratégias	(Kaplan,2001; Ramadan; Borgonovi, 2015; Tachizawa, 2014; A. S. Oliveira, 2017)
	Prática de Mensuração / Medição de Desempenho	Indicadores de Desempenho; Objetivos de desempenho	(Kaplan,2001; Tachizawa, 2014; A. S. Oliveira, 2017)

Fonte: A. S. Oliveira (2017).

Como observado o primeiro bloco, nota-se que há categoria exclusiva de Análise Demográfica. Por meio desta, pode-se avaliar o perfil dos representantes das OSCs que concordaram em responder o questionário. Para tanto, esse bloco incide em investigar as mais importantes variáveis como sexo, idade, cargo ou função, escolaridade e tempo de atuação na OSCs.



O segundo bloco, é dividido em duas categorias, sendo que os representantes das OSCs são convidados a responder uma escala linear variando de 1 (Nunca) até 6 (Sempre). Sendo assim, a primeira categoria representa as práticas de mensuração de desempenho, analisando as seguintes variáveis: missão, visão, valores, objetivos e as estratégias. A segunda categoria, envolve um conjunto de variáveis, ligados aos indicadores de desempenho e os objetivos de desempenhos, dentre outros que são investigados no questionário.

3.5. Procedimentos de Análise de Dados

Quanto ao procedimento de análise de dados é classificado como estatística descritiva, de natureza quantitativa. Field (2009) diz que a estatística descritiva serve para determinar medidas descritivas (média, mediana, moda, etc.), frequências e para uma exploração geral dos dados. Na análise descritiva encontra-se comprometimento na medida da característica de toda a população (SILVESTRE, 2007).

Com relação a natureza pesquisa ser quantitativa Raupp e Beuren (2003) afirmam que:

A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, sua intenção é garantir a precisão nos resultados possibilitando uma maior segurança na análise dos dados. Essa abordagem é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir a relação entre as variáveis e realização da casualidade entre os fenômenos (Raupp; Beuren, 2003, p.92/93).

Richardson (1999) entende que a pesquisa quantitativa é caracterizada pela quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, como no tratamento delas por meio de técnica estatísticas, desde o mais simples porcentual, como também as mais complexas.

Para analisar as práticas gerenciais associadas a mensuração de desempenho utilizou-se como procedimento a técnica de estatística descritiva pela análise exploratória dos dados tabelados e percentualmente mensurados exclusivamente através de uma distribuição de frequência.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Perfil dos Representantes

Os resultados apresentados nesta seção descrevem as características das OSCs investigadas em relação ao perfil dos representantes. A Tabela 2 apresenta a frequência da variável de sexo dos presidentes e gestores das organizações.

Tabela 2: Sexo dos representantes

Sexo	%
Feminino	53,8
Masculino	46,2

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à variável de sexo dos representantes das OSCs, foi identificado uma representação maior do perfil feminino, que corresponde a um total de 53,08%. Enquanto ao sexo masculino verificou-se 46,02% dos representantes das OSCs. Certificando-se com os resultados da pesquisa nacional de A. S. Oliveira (2017) percebe-se que os perfis dos representantes possuem maior frequência também foi o sexo feminino.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

A Tabela 3 destaca o perfil de idade dos representantes das OSCs. Identificou-se que a maioria dos representantes possuem idade superior entre 36 a 55 anos, representando uma frequência de 38,05%. Verificou-se que os representantes com idade entre 26 a 35 anos apresentam uma frequência de 15,04%. Enquanto, apenas 7,07% dos representantes possuem idade acima de 55 anos. A análise identificou também que os representantes das OSCs com idade acima de 25 anos possuem uma frequência de 0,00% de amostra.

Tabela 3: Idade dos representantes

Idade	%
Abaixo de 25 anos	0,00
Entre 26 e 35 anos	15,40
Entre 36 e 45 anos	38,50
Entre 46 e 55 anos	38,50
Acima de 55 anos	7,07

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 representa o perfil de Escolaridade dos representantes das OSCs. Os resultados das análises de frequência demonstram que a maioria dos representantes possuem ensino superior completo, correspondendo a 61,05%. Seguidos dos perfis de escolaridade, pós-graduação - mestrado (23,01%) referente ao ensino superior incompleto e pós-graduação – especialização ou MBA identificou-se o mesmo nível de frequência (7,07%).

Tabela 4: Perfil de escolaridade dos representantes

Escolaridade	%
Ensino Superior Incompleto	7,07
Ensino Superior Completo	61,50
Pós-Graduação - Especialidades ou MBA	7,07
Pós-graduação – Mestrado	23,10

Fonte: Dados da pesquisa

Concomitantemente, os resultados de pesquisa de A. S. Oliveira (2017) evidenciam que no perfil de escolaridade dos representantes as análises possuem maior frequência no ensino superior completo, seguidos dos perfis de escolaridade especialização ou MBA.

Descrevendo, ainda as características das OSCs em relação ao perfil dos representantes, a tabela 5 apresenta as análises de percentual de frequência da variável de cargo e/ou função dos presidentes e gestores.

Tabela 5: Cargo ou função dos representantes

Função	%
Gestor	53,80
Presidente	7,07
Outros	38,50

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta análise identificou-se o perfil dos representantes das OSCs em relação a variável de cargo e/ou função. Foi indicado que 53,08% são formados por gestores dessas organizações. Enquanto 7,07%, são representados por presidentes. Verificou-se também que 38,05% referente as outras funções estão associadas à assessoria jurídica, ao setor contábil e ao administrativo das OSCs.



Esses resultados podem sugerir que os gestores e os outros representantes tendem a ter maior conhecimento específico de práticas de mensuração de desempenho, quando comparados aos resultados dos presidentes das OSCs que tem uma menor atuação nas atividades.

Simultaneamente com os resultados obtidos no estudo de A. S. Oliveira (2017) em relação a função dos representantes, observou-se que as organizações possuem maior frequência também no perfil dos gestores.

A Tabela 6 demonstra as análises de frequência do Perfil dos representantes das OSCs em relação há variável tempo de atuação. Confirmando com o perfil de idade entre 36 a 55 anos que representam a maioria dos representantes das OSCs, o tempo de atuação indicou uma relativa experiência dos gestores e presidentes das organizações, pois 69,2% dos representantes possuem mais de 5 anos de tempo de serviço. Enquanto 23,1% representam o tempo de atuação entre 1 e 3 anos, tendo uma menor pontuação na frequência os representantes que atua entre 3 e 5 anos (7,07%) atuando nas OSCs investigadas.

Tabela 6: Tempo de atuação dos representantes

Tempo	%
Até 1 ano	0,00
Entre 1 e 3 anos	23,10
Entre 3 e 4 anos	7,07
Mais de 5 anos	69,20

Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados apresentados na variável de tempo de atuação dos representantes caracterizam no auxílio de informação mais detalhada das OSCs, orientando assim em uma melhor compreensão das perguntas investigadas, bem como na possível adoção de práticas de mensuração de desempenho.

Corroborando com os resultados do estudo de A. S. Oliveira (2017) que evidenciou maior frequência no perfil dos representantes em relação a variável de tempo de atuação, pois indicou que a experiência dos gestores e presidentes que possuem também mais de 5 anos de serviços.

4.2. Desempenho

A Tabela 7 descreve os resultados das estatísticas descritivas nas práticas de planejamento de desempenho utilizados pelos gestores, presidentes e demais representantes das OSCs.

Nos resultados apresentados, percebeu-se que os representantes das organizações concordaram fortemente que as seguintes variáveis refletem as práticas de planejamento de desempenho adotadas em suas organizações: comunica missão e visão (53,08%); enfatiza valores fundamentais parcialmente e concordaram levemente e fortemente (38,05%); objetivos e metas especificados e comunicados (30,08%); principais fatores de sucesso identificados são parcialmente identificados e concordam levemente e fortemente (38,05%); planos e estratégias que são ligados aos objetivos e missão (53,08%); ações e programas refletem missão e visão (61,05%); planejamento estratégico envolvendo os *workshops* de estratégias dos *stakeholders* (15,04%) e conjunto de atividades estratégicas claras (23,01%).



Tabela 7: Práticas de planejamento de desempenho das OSCs

Práticas de Planejamento de Desempenho	Discordo fortemente	Discordo parcialmente	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo parcialmente	Concordo fortemente
Missão e visão comunicadas	0,00	0,00	15,04	23,01	7,07	53,08
Enfatiza os valores fundamentais	0,00	0,00	0,00	38,05	23,01	38,05
Objetivos e metas bem especificados e comunicados	0,00	0,00	0,00	23,01	46,02	30,08
Principais fatores de sucessos identificados	0,00	0,00	7,07	38,05	15,04	38,05
Planos e estratégias são ligados aos objetivos e metas	0,00	0,00	0,00	7,07	38,05	53,08
Ações e programas refletem a missão e visão	0,00	0,00	0,00	0,00	38,05	53,08
Planejamento estratégico envolve workshops	15,04	0,00	7,07	46,02	15,04	15,04
Conjunto de atividades estratégias claras	0,00	0,00	7,07	38,05	30,08	23,01

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 8 apresenta os resultados das estatísticas descritivas das Práticas de medição de desempenho, com ênfase nas Metas de desempenho utilizadas nas OSCs.

Tabela 8: Metas de desempenho

Metas de desempenho	Nunca	Raramente	De vez em quando	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Objetivos da equipe	0,00	0,00	7,07	30,08	38,05	23,01
Metas individuais	0,00	7,07	30,08	38,05	15,04	7,07
Metas organizacionais	0,00	7,07	0,00	23,01	46,02	23,01

Fonte: Dados da pesquisa

Esta análise verifica que os objetivos da equipe (por exemplo de projeto / metas da equipe departamentais) e as metas organizacionais são bem mais utilizadas com o percentual de (23,01%). Enquanto, as metas individuais (por exemplo trabalhador individual / alvos gerentes) possuem uma menor utilização (7,07%). Este resultado pode ser justificado pelos padrões na realização das atividades, desse modo, não existe uma competição entre os membros, de forma que, toda a equipe é avaliada no conjunto mais amplo que toda atividade desenvolvida está relacionada no objetivo da equipe, metas e organizações.

Concomitantemente os resultados do estudo de A. S. Oliveira (2017) evidenciam que as metas de desempenho indicam maiores índices nos objetivos da equipe e nas metas organizacionais, com relação as metas individuais possuem um menor índice nos resultados.

A Tabela 9 evidencia os resultados das estatísticas descritivas das Práticas de medição de desempenho, com base no uso de indicadores de desempenho das OSCs.



Tabela 9: Uso de indicadores de desempenho nas OSCs

Uso de indicadores	Nunca	Raramente	De vez em quando	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Indicadores de entrada	0,00	7,07	15,04	30,08	15,04	30,08
Indicadores de processos e atividades	0,00	0,00	7,07	46,02	23,01	23,01
Indicadores de resultados	0,00	0,00	0,00	23,01	46,02	30,08
Indicadores de impactos	0,00	0,00	7,07	23,01	46,02	23,01
Indicadores de receitas	0,00	7,07	7,07	23,01	23,01	38,05
Indicadores de custos administrativos	15,04	0,00	0,00	38,05	15,04	30,08
Indicadores de economia	7,07	0,00	7,07	53,08	7,07	23,01
Indicadores de eficiência	0,00	0,00	7,07	46,02	23,01	23,01
Indicadores de produtividade	0,00	0,00	15,04	23,01	30,08	30,08
A qualidade do serviço	0,00	0,00	23,01	30,08	15,04	30,08
Satisfação dos beneficiários	0,00	0,00	23,01	23,01	38,05	15,04
Indicadores de sustentabilidade	0,00	0,00	23,01	30,08	7,07	38,05
Indicadores de inovação	0,00	0,00	38,05	7,07	23,01	30,08
Indicadores de eficácia	0,00	0,00	15,04	30,08	30,08	23,01
Flexibilidade da cadeia de suprimentos	7,07	7,07	38,05	23,01	7,07	15,04

Fonte: Dados da pesquisa

Observando os indicadores de desempenho de acordo com os representantes das OSCs, os mais utilizados nas práticas de medição são: indicadores de receitas (38,05%) e os indicadores de sustentabilidade (38,05%); indicadores de entradas (30,08%); indicadores de resultados (30,08%); indicadores de custos administrativos (30,08%); indicadores de produtividade (30,08%); qualidade do serviço (30,08%); indicadores de inovação (30,08%); indicadores de processos ou atividades (23,01%); indicadores de impactos (23,01%); indicadores de economia (23,01%); indicadores de eficiência (23,01%); indicadores de eficácia (23,01%). Observa-se também que os indicadores de satisfação dos beneficiários (15,04%) e o indicador de flexibilidade da cadeia de suprimentos (15,04%) apresentaram a menor frequência de utilização.

Não obstante, esses resultados foram diferentes dos achados obtidos na pesquisa de A. S. Oliveira (2017) que identificou os indicadores mais utilizados foram: os indicadores de satisfação; indicadores de sustentabilidade; indicadores de custos administrativos; indicadores de economia e indicadores de eficiência que possuem maiores níveis de frequência nos resultados.

A Tabela 10 demonstra os resultados obtidos das estatísticas descritivas das práticas de medição de desempenho, baseado nos instrumentos de coleta de dados utilizados nas OSCs.

Tabela 10: Instrumentos de coleta de dados utilizados nas OSCs

Instrumentos da coleta de dados	Nunca	Raramente	De vez em quando	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Entrevistas	0,00	0,00	15,04	38,05	38,05	7,07
E-mail/website	15,04	0,00	23,01	30,08	15,04	15,04
Telefone/entrevistas	23,01	7,07	15,04	15,04	15,04	15,04
Formulários/questionários	0,00	0,00	15,04	30,08	30,08	23,01
Pessoal/conversas casuais	0,00	0,00	7,07	15,04	53,08	23,01
Projetos/visitas	0,00	7,07	23,01	15,04	38,05	15,04

Fonte: Dados da pesquisa



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

Neste cenário é possível visualizar que os instrumentos de coleta de dados mais utilizados nas OSCs são os formulários pré-preparados / questionários de pesquisa; pessoal, procedentes das conversas casuais, seguidos das variáveis e-mail / website; telefone / entrevistas e projetos / visitas. Nesse caso o que possui a menor frequência é a entrevista.

Por fim, a Tabela 11 descreve os resultados das estatísticas descritivas das práticas de medição de desempenho, destacando as recompensas utilizadas nas OSCs.

Tabela 11: Recompensas utilizadas nas OSC

Recompensas Utilizadas	Nunca	Raramente	De vez em quando	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Recompensas de equipes	7,07	0,00	23,01	15,04	38,05	15,04
Recompensas individuais	7,07	0,00	61,05	15,04	7,07	7,07
Demissões	23,01	7,07	30,08	15,04	15,04	7,07
Termino do Programa/projeto	0,00	7,07	30,08	38,05	15,04	7,07

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados comprovam que as recompensas de equipes através de viagens, bônus de equipe são sempre utilizadas. Enquanto as recompensas individuais como formação, bolsas de estudos, certificados, promoções, práticas de demissão, rebaixamentos/ rescisão de contrato e o término do programa ou projeto possuem menor frequência nos resultados obtidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do artigo foi verificar as práticas de mensuração de desempenho em Organizações da Sociedade Civil (OSCs) da cidade de João Pessoa. A metodologia aplicada foi classificada como exploratória-descritiva, caracterizada pela abordagem quantitativa, por meio de estatística descritiva, realizado através de pesquisa bibliográfica. Com relação ao objeto, esta pesquisa é considerada como de campo. Para avaliar os resultados, o procedimento adotado para análise foi o levantamento de campo “*survey*” por correspondência eletrônica.

Assim, para alcançar os resultados desejados da pesquisa, o questionário utilizou-se de dois fatores fundamentais: o primeiro obteve as variáveis destinado à demografia e o segundo especificando às variáveis de desempenho. Assim, os resultados obtidos na análise demográfica, verificou-se que o perfil dos representantes das OSCs, foi formado em sua maioria pelo sexo feminino, possuem idade superior entre 36 a 55 anos, possuem maior índice de escolaridade em ensino superior completo, seguido de pós-graduação em mestrado. Foi identificado também, que a maioria das organizações é representada por gestores.

Na variável de desempenho, a análise comprova que os gestores e presidentes concordam fortemente na utilização de comunicação de missão e visão; enfatiza valores fundamentais parcialmente; objetivos e metas especificados e comunicados; principais fatores de sucesso são parcialmente identificados; planos e estratégias que são ligados aos objetivos e missão; ações e programas refletem missão e visão; planejamento estratégico envolvendo os *workshops* de estratégicas dos *stakeholders* e conjunto de atividades estratégicas claras.

Sobre as metas de desempenho na análise verificou-se que os objetivos da equipe e as metas organizacionais são bem mais utilizadas. Com relação aos indicadores de desempenho de acordo com os representantes, os mais utilizados nas práticas de medição são: indicadores de receitas e os indicadores de sustentabilidade e os que possuem menor frequência são os indicadores de satisfação dos beneficiários e o indicador de flexibilidade da cadeia de suprimentos.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

Na análise para os instrumentos de coleta de dados foi identificado que os mais utilizados são os formulários pré-preparados, questionários de pesquisa; pessoal, procedentes das conversas casuais, seguidos das variáveis e-mail/website; telefone, entrevistas e projetos, visitas e o que possui a menor frequência é a entrevista. Por fim, percebe-se que a grande maioria das OSCs utilizam variáveis de recompensas de equipes.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que ainda existe pontos a serem melhorados pelos gestores das OSCs de João Pessoa, pois algumas instituições não possuem planejamento adequado. Embora os resultados obtidos indicaram que as organizações apresentam práticas mínimas de mensuração de desempenho, os gestores de organizações listadas no Terceiro Setor, precisam ter melhor conhecimento sobre as práticas de gerenciamento, uma vez que trabalham com recursos escassos e com objetivos sociais difíceis de serem alcançados.

Essa pesquisa apresentou limitações, como dificuldades no tempo para obter as respostas dos gestores ou presidentes, o resultado em um número reduzido de participantes na pesquisa. Bem como, à ausência de representantes nas organizações com capacidade técnica para responder o questionário.

Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se desenvolver mais estudos voltados para às práticas de mensuração de desempenho utilizadas em OSCs, podendo abranger outras regiões, estados ou cidades, para continuar o desenvolvimento de pesquisas com ênfase no Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. S., da Nóbrega Cavalcante, P. R., & de Carvalho, J. R. M. (2012). Medição de desempenho empresarial em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP): uma aplicação utilizando a análise multivariada. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(2).

Araújo, O.C. (2006). Contabilidade para organizações do terceiro setor. São Paulo: Atlas.

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG. (2016). *Tudo que você precisa saber antes de escrever sobre ONGS*. São Paulo, 2016. Recuperado de <http://www.abong.org.br/publicacoes.php>.

BRASIL (2014). **Lei Federal nº 13.019/2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público, 2014. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm.

Cabral, E.H.D. S. (2007). *Terceiro Setor – Gestão e Controle Social*. (p.11). São Paulo: Saraiva.

Campos, L., Andion, C., Serva, M., Rossetto, A., & Assumpção, J. (2011). Performance evaluation in non-governmental organizations (NGOs): An analysis of evaluation models and their applications in Brazil. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(2), 238-258.

Coelho, F. R. (2016). Proposta e validação de um novo indicador de desempenho de projetos de tecnologia da informação: Estudo de caso da vale SA. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 10(1).

Cury, A. (2006). *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

- Daft, R. L. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. Versailles: Thomson - South-Western, 573 p.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Bookman Editora.
- Fischer, R. M., & Falconer, A. P. (1998). Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de administração*, 33(1), 12-19.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*, (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Guerreiro, R. (1992). Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. *Caderno de estudos*, (4), 01-19.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2015). *As Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro 2015: Recuperado de <http://loja.ibge.gov.br/as-entidades-de-assistencia-social-privadas-sem-fins-lucrativos-no-brasil>.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), p. 353-701.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. (11ª ed.). Rio de Janeiro. Gulf Professional Publishing.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 22(11), 1222-1245.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-12.
- Macedo, M. Á.S, Monteiro, A. C. T. D. A., & Cavalcante, G. T. (2009). Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC DOI 10.5752/P. 1984-6606.2009 v9n19p65. *Revista Economia & Gestão*, 9(19), 65-84.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- 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 PPGCCUFPB, João Pessoa, PB, Brasil.



XI Congresso UFPE de Ciências Contábeis

- Oliveira, R. R. C. (2014). *Administração Pública, Concessões e Terceiro Setor*. (3ª ed.). São Paulo: Método.
- Pereira, R. S., Moraes, F. C. C., Mattos Júnior, A. B., & Palmisano, A. (2013) Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Revista Organizações em Contexto*, 9(18), p. 167-195.
- Projetos, F. G. V. (2014). *Pesquisa sobre Organizações da Sociedade Civil e suas parcerias com o Governo Federal*. Recuperado de [http:// www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/...e-pesquisas/sumario-executivo-fgv.pdf](http://www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/...e-pesquisas/sumario-executivo-fgv.pdf)
- Ramadam, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Performance Measurement and Management in NonGovernmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 17 (2), p.70-765.
- Ramos, F. M. (2014). *Qualidade da informação contábil das entidades do terceiro setor*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 3, pp. 92-93.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Saciloto, E. B. (2015). *A relação entre as estratégias de precificação e o desempenho das empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Silvestre, A. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Escolar editora.
- Soares, E. A. R. (2006). *Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPA/UFPE/UFRN, Recife, PE, Brasil.
- Souza, F. A., & Souza, B. C. (2011). Análise de Desempenho em ONGs: Propondo um modelo adaptado. *RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade*, 1(1), p. 21-32.
- Tachizawa, T. (2014). *Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.