



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

HÍVINA MARIA ALVES DA SILVA

**SELEÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO DE
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DO TERCEIRO
SETOR.**

RUSSAS

2021

HÍVINA MARIA ALVES DA SILVA

**SELEÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO DE
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DO TERCEIRO
SETOR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará *Campus Russas* como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Ma Daiane de Oliveira Costa

RUSSAS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S58s Silva, Hívina Maria Alves da.
Seleção de um modelo de avaliação de gestão de desempenho organizacional para uma empresa do terceiro setor. / Hívina Maria Alves da Silva. – 2021.
81 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2021.
Orientação: Prof. Me. Daiane de Oliveira Costa.
1. Terceiro setor. 2. Gestão de desempenho organizacional. 3. MADE-O. 4. Terceiro setor. I. Título.
CDD 658.5
-

HÍVINA MARIA ALVES DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de engenharia de Engenharia da Universidade Federal do Ceará *Campus Russas*, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão de Conhecimento Organizacional.

Aprovado em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Daiane de Oliveira Costa (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ma. Rochelly Sirremes Pinto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho e
ciclo a Deus e a minha amada e
grande Vó Bia “*In Memoriam*”.

AGRADECIMENTOS

Em minha concepção ser grato é uma das maiores dádivas e valores que podemos ter, hoje escrevendo essas palavras de gratidão só consigo pensar no quão privilegiada e abençoada sempre fui, primeiramente por sempre poder contar com a crença de meus pais Herbênia e Jucelino e irmã Wigna em tudo que me coloquei a fazer até hoje, pelo amor de todos os dias que por inúmeras vezes foi o meu combustível e pelo simples fato de saber que tenho um local para recarregar minhas energias que se lar, que se chama família.

Início agradecendo a Deus por sempre me mostrar que o caminho é difícil, mas que podemos chegar lá, pela oportunidade e ensinamentos de que de nada adianta correr, pular, dar cambalhotas se o tempo certo ainda não chegou, além de me mostrar que o tempo é relativo e particular. Ao senhor só tenho a agradecer pela oportunidade de me permitir vivenciar esse momento, tendo em vista períodos tão difíceis onde muitos se foram.

Ao meu namorado, companheiro e grande amigo João Pedro que vem sendo meu alicerce não apenas durante estes últimos cinco anos, mas todos os dias desde o momento que nos conhecemos, me mostrando o quão forte posso ser e por diversas vezes ter acreditado mais em mim do que eu mesma, seu apoio e amor foi fundamental nesta etapa tão importante.

A minha grande amiga Sandrivânia Soares que dividiu sonhos, dificuldades, comida, lamentos, noites e recordações, sendo minha consciência por diversas vezes, meu ombro amigo, essa jornada não terei sido a mesma sempre você.

As minhas amigas de adolescência Lara Teobaldo, Marina Alves, Josivânia Alves, Danielle Carvalho, Jayanne Costa, Dayanne Silva e Magna Silva pela força, compreensão e carinho que sempre me foi demonstrado, não apenas em palavras, mas principalmente em ações.

Aos meus companheiros de estudo da UFC, a minha *Trup*, a turma 2016 por me permitirem dividir essa grande jornada com vocês, pelas noites de estudo pré prova, trabalhos, parceira, momentos, celebrações, discordâncias, debates e aflições compartilhadas.

A minha professora e orientada Daiane Oliveira, que esteve ao meu lado não só neste momento, mas durante os anos de graduação, agradeço a disponibilidade e dedicação para que o melhor fosse entregue e por acreditar em minhas ideias.

Lembre-se sempre que a magia começa com você.

Disney Institute.

RESUMO

O mercado moderno é marcado por característica como a globalização, alta competitividade e consumidores cada vez mais exigente, o que faz com que todas as organizações precisem cada vez mais entender a realidade onde estão inseridas para que, por conseguinte, possam traçar alternativas para soluções de melhoria. Assim, a gestão de desempenho organizacional surge como um importante processo para gestão dessas inovações e para promover a mudança organizacional. Isso deve se estender para além das fronteiras do setor privado, visto que as organizações sem fins lucrativos também necessitam de processos e procedimentos profissionalizados, que utilizem conceitos desenvolvidos a partir da lógica do mercado. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo propor um modelo de gestão de desempenho para uma empresa do terceiro setor. Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso, com objetivo exploratório, através de uma abordagem qualitativa, a qual se utilizou de entrevistas, questionários e formulários para realizar, em um primeiro momento, um diagnóstico organizacional, buscando compreender as características gerais da empresa, como se apresentam as atuais práticas de gestão e as dificuldades encontradas. Os dados coletados através destes, foram analisados e assim pôde-se definir o modelo de avaliação de desempenho mais adequado à organização, que consistiu no MADE-O. Para sua implantação, se faz necessária a escolha e hierarquização de módulos e indicadores, logo, estes foram definidos para ajudar a empresa na implantação desse processo, fundamental para acompanhamento dos resultados da sua gestão.

Palavras-Chave: Terceiro setor. Gestão de desempenho Organizacional. Modelo de avaliação de desempenho. MADE-O.

ABSTRACT

The modern market is marked by characteristics such as globalization, high competitiveness and increasingly demanding consumers, which makes all organizations increasingly need to understand the reality where they operate so that, therefore, they can draw alternatives for solutions for improvement. Thus, organizational performance management emerges as an important process for managing these innovations and promoting organizational change. This should extend beyond the borders of the private sector, as non-profit organizations also need professionalized processes and procedures that use concepts developed from the logic of the market. In this sense, the present work aims to propose a performance management model for a third sector company. For this, a case study was developed, with exploratory objective, through a qualitative approach, which used interviews, questionnaires and forms to perform, at first, an organizational diagnosis, seeking to understand the general characteristics of the company, how current management practices are presented and the difficulties encountered. The data collected through these were analyzed and thus it was possible to define the most adequate performance evaluation model for the organization, which consisted of the MADE-O. For its implementation, it is necessary to choose and rank modules and indicators, therefore, these were defined to help the company in the implementation of this process, essential for monitoring the results of its management.

Key-words: Third sector. Organizational performance management. Performance appraisal model. MADE-O.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contextualização do tema e problemática da pesquisa.....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificava.....	20
1.4 Estrutura Estudo.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1.....Panorama e características do terceiro setor	22
2.2.....Gestão Estratégica	25
2.2.1 Gestão estratégica no terceiro setor.....	26
2.3 Gestão de desempenho organizacional.....	27
2.3.1 Avaliação de Desempenho Organizacional – ADO.....	28
2.3.2 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	30
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	42
3.2 Etapas da Pesquisa.....	43
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	45
4.1 Caracterização da empresa.....	45
4.2 Descrição da gestão organizacional sob a perspectiva do diretor geral.....	47
4.3 Descrição da gestão organizacional sob a perspectiva das demais diretorias.....	47
4.4 Desafios de gestão enfrentados pelas diretorias.....	50
5 RESULTADOS.....	50
5.1 Seleção do Modelo de Avaliação de Desempenho.....	50
5.1.1 Priorização dos aspectos organizacionais.....	51

5.1.2 Seleção dos modelos com base em aspectos priorizados.....	53
5.1.3 Seleção do modelo com base nos critérios para validação de medidas de desempenho.....	55
6 DEFINIÇÃO DOS MÓDULOS E INDICADORES DO MADE-O.....	56
6.1 Definição dos Módulos.....	57
4.2.3 Definição dos Indicadores.....	60
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	65
ANEXOS.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do modelo MADE-O.....	39
Figura 2: Pirâmide de desempenho.....	41
Figura 3: Classificação da pesquisa.....	42
Figura 4: Etapas da pesquisa.....	44
Figura 5: Organograma da Organização.....	46
Figura 6: Etapas de aplicação MADE-O.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Localização de OSCs em relação a população.....	25
Quadro 2: Distribuição de OSCs por área de atuação no Brasil em 2019.....	25
Quadro 3: Critérios de avaliação de medidas de desempenho:.....	30
Quadro 4: Aspectos abordados pelos modelos de avaliação de desempenho.....	31
Quadro 5: Modelos de Avaliação de Desempenho.....	32
Quadro 6: Características APO.....	37
Quadro 7: Limitações presentes nos diretores para efetivação do acompanhamento de desempenho organizacional.....	50
Quadro 8: Aspectos apontados como relevantes.....	51
Quadro 9: Classificação dos aspectos de acordo com o grau de priorização.....	54
Quadro 10: Pontuação dos modelos de acordo com o grau de priorização.....	54
Quadro 11: Critérios para validação de medidas de desempenho.....	55
Quadro 12: Análise de critérios atendidos pelos modelos.....	55
Quadro 13: Apresentação dos módulos hierarquizados.....	59
Quadro 14: Apresentação dos indicadores hierarquizados.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas quanto à existência de reuniões periódicas.....	49
Gráfico 2: Respostas quanto à existência de feedback sobre performance individual dos membros.....	49
Gráfico 3: Respostas quanto à existência de programas de capacitação interna.....	49
Gráfico 4: Grau de priorização dos aspectos.....	52

LISTA DE SIGLAS

- ADO – Avaliação de desempenho organizacional
- APO – Administração por Objetivo
- BSC - *Balanced Scorecard*
- CEMPRE - Cadastro Central das Empresas
- CNIS - Cadastro Nacional de Informações Sociais
- CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
- FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos no Brasil
- FNQ – Fundação Nacional de Qualidade
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- MADE-O – Modelo de avaliação de desempenho organizacional
- MQMD - Modelo Quantum de Medição de Desempenho
- MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
- OKR - *Objectives and Key Results*
- ONG – Organizações não-governamentais
- ONU – Organizações das nações unidas
- OS – Organizações sociais
- OSC - Organizações da Sociedade Civil
- OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
- PIB – Produto interno bruto
- PMQ - *Performance Measure Questionnaire*
- PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
- PP - *Performance Prism*

SMART - *Strategic Measurement and Reporting Technique*

UNDS - Divisão de Estatística das Nações Unidas

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problemática da pesquisa

Com o advento da chamada Revolução Informacional, que tem como foco o desenvolvimento tecnológico, a indústria passou a se organizar em torno de uma nova base, micro eletroeletrônica, em detrimento da eletromecânica que imperava no modelo fordista (FERRETI, 1994). Tal fato provocou profundas mudanças nas formas de produção, de consumo e, conseqüentemente, na configuração das organizações, que ganharam novos padrões, como a busca por trabalhadores polivalentes e versáteis, além da necessidade de uma gestão mais participativa.

Cunha e Rego (2002) alegam que essas mudanças são resultantes do processo de adequação das organizações, que podem consistir em implementações de novos processos e procedimentos, tecnologias e políticas, acarretadas pela tentativa de adaptação aos novos requisitos e necessidades do ambiente, ou até mesmo baseado na percepção de captação de novas oportunidades de negócio. Para auxiliar nessa necessária adequação, o planejamento estratégico aparece como uma importante ferramenta, pois ajuda a empresa a reconhecer a sua situação atual e fazer uma projeção de futuro com base em como ela gostaria de estar daqui a alguns anos, guiando mudanças que ajudam na diferenciação de negócio.

Segundo Justino (2007), planejar é uma etapa fundamental para a sustentabilidade de uma organização, o que faz necessário ser destinado um período para reflexão acerca da realidade vivenciada e, por conseguinte, traçar alternativas para soluções de melhoria. Desde a década de 90, Sobanski (1995) já considerava o planejamento estratégico primordial na rotina das organizações modernas, devido à crescente competitividade, além do dinamismo presente no ambiente corporativo.

Robbins (2000) pontua que, embora as organizações possuam características comuns, estas apresentam propósitos distintos, os quais necessitam de recursos humanos e de uma estrutura sistemática para serem atingidos. Esses propósitos são normalmente evidenciados por meio de metas, que devem ser transformadas em resultados. Neste sentido, a gestão de desempenho organizacional surge como um importante processo para gestão das ações de melhoria, inovação e mudança organizacional, pois permite a medição de desempenho através de métodos e ferramentas para avaliar o progresso nas organizações (GEROLAMO, 2007).

Para Neely (1995), a gestão de desempenho oferta a desmistificação e clareza no entendimento da missão da empresa e de seus objetivos estratégicos, permitindo o desenvolvimento de medidas de desempenho. Rodrigues (2009) relata que o ato da elaboração

de um plano de gestão de desempenho é balizado conforme análise do ambiente no qual está inserido. Além da definição dos objetivos, estratégias e táticas a serem seguidas, é fundamental a etapa de implementação do plano e o monitoramento e avaliação dos resultados alcançados.

Campos (1996), Falconer (1999) e Coelho (2000) ressaltam que esse modelo se estende para além das fronteiras do setor privado, abrangendo também o terceiro setor, devido a seu perfil de modernização da ação social, além de fortes traços de gestão. De acordo com Garay (2011), a temática acerca da gestão das organizações se torna ainda mais complicada quando referente a este campo de atuação. Isso porque as particularidades e peculiaridades de trabalho do terceiro setor não aparecem de forma tão abrangente na literatura quanto a abordagem na lógica do mercado privado com ênfase no lucro, resultando em limitações de conceitos e ferramentas para aprimoramento da gestão nessa área

Tal fato configura-se como um problema, visto que, embora o terceiro setor seja guiado pelos princípios de solidariedade, trabalho conjunto e flexibilidade, ainda é necessária a presença de processos e procedimentos profissionalizados nas organizações sem fins lucrativos, que utilizem conceitos desenvolvidos a partir da lógica do mercado (MELLO; VALADÃO JR., 2008).

A história do terceiro setor no Brasil, assim como em diversas regiões no mundo, é atrelada aos princípios da filantropia e caridade religiosa. No território nacional, Silva (2010) menciona que as primeiras atuações com características de Organizações da Sociedade Civil foram praticadas pelas Santas Casas da Misericórdia, por volta do século XVI, perdurando até os dias atuais. Entre os anos de 1990 e 1993, o grupo que compõe as organizações religiosas no Brasil, apresentava 19,9% de participação ativa, segundo o *Handbook of National Accounting* (manual sobre as instituições sem lucrativos no sistema de contas nacionais, em tradução livre) divulgado no ano de 2003 pelo *Department of Economic and Social Affairs Statistics Division*.

Ainda de acordo com o *Handbook of National Accounting (2003)*, em pesquisa realizada entre os anos de 1995 e 1997, o Brasil contava com cerca de 12% de sua população engajada em causas voluntárias. Tal fato fortalecia a percepção de Castro (1999), o qual afirmava que nesta época o terceiro setor passava por um período de grande notoriedade, devido à necessidade de priorização ao beneficiamento da sociedade, atuando alinhado ao setor público e privado.

A pesquisa sobre As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2008), mostra

que o país apresentava, na década de 80, aproximadamente 44 mil organizações atuantes. Ainda de acordo com a pesquisa, no ano de 2005, esse número saltou para 338 mil organizações, caracterizando assim um crescimento de 623% ao longo de pouco mais de duas décadas. Segundo relatório divulgado pelo IBGE (2019), as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil contabilizavam, no ano correspondente, cerca de 236.950 mil entidades, caracterizando uma queda significativa quando comparado a quinze anos atrás.

Tal fato pode ser explicado pelas limitações que levam à fragilidade dessas organizações, como a sensibilidade organizacional, dependência por recursos de terceiros, ausência de recursos humanos capacitados, além da dificuldade em obter e/ou manter um relacionamento com o Estado (FALCONER, 1999; GARAY, 2011). Assim, as consequências dessas limitações podem acarretar questões relacionadas à sustentabilidade da organização, pois leva à perda de eficiência e eficácia das ações e projetos, além da pequena capacidade de continuidade das atividades.

Diante desse cenário, foi realizado um estudo de caso aplicado a uma organização do terceiro setor, localizado na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, objetivando responder ao seguinte questionamento: a empresa estudada possui práticas de gestão para enfrentar as dificuldades impostas pelo seu próprio contexto organizacional? Pretende-se, a partir desta indagação, compreender as características, perspectivas e limitações do objeto de estudo quanto à questão levantada e propor um modelo de avaliação que auxilie à sua gestão de desempenho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Selecionar um modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma empresa do terceiro setor.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Realizar uma pesquisa bibliográfica para construir o embasamento teórico necessário acerca do terceiro setor, gestão de desempenho organizacional e os modelos de avaliação de desempenho presentes na literatura;
- II. Realizar um diagnóstico organizacional a fim de entender a atual situação da empresa em relação às suas práticas de gestão, principais características e necessidades;
- III. Selecionar o modelo de avaliação de desempenho que melhor se adequa à organização;

IV. Sugerir módulos e indicadores a serem utilizados no processo de implantação do modelo selecionado;

1.3 Justificava

As organizações do terceiro setor detêm como uma de suas principais características a não obtenção de lucros ou retorno financeiro. No entanto, assim como as empresas atuantes no segundo setor, estão inseridas em um ambiente de alta competitividade, caracterizado pela grande disputa por parceiros, que se apresentam como uma alternativa de geração de renda e variação na fonte dos recursos, sendo necessários para que essas entidades possam se sustentar no médio e longo prazo.

Diante do contexto apresentado, essas empresas precisam buscar formas de se destacar em relação à concorrência. Para isso, precisam voltar os seus esforços à gestão de desempenho, pois o acompanhamento das métricas é responsável por orientar os níveis de efetividade dos objetivos traçados, além de ser um balizador para orientação do processo de melhoria. A efetividade da gestão organizacional veio se modificando ao decorrer dos anos, por diversas vezes sendo atribuída a fatores como foco no capital humano. Assim, a perspectiva das partes que a compõem, como alta gerência, investidores, colaboradores e consumidores, tornam-se cada vez mais fundamentais para melhoria do planejamento estratégico.

A escolha do tema tratado nesse estudo partiu da observação da pesquisadora, que exerce o cargo de diretora de recursos humanos atualmente, de que existem diversos aspectos que podem atrapalhar o desempenho organizacional. Um deles é o elevado índice de rotatividade, que acarreta a perda de mão de obra qualificada, somado ao recurso tempo que é consumido no processo de integração de novos membros à cultura da empresa, no desenvolvimento e execução de processos seletivos, além do período destinado ao alinhamento e compreensão dos projetos executados. Outro ponto agravante é a ausência de métricas bem definidas, dificultando a mensuração dos impactos gerados pelos projetos e ações desenvolvidas que, como tratado anteriormente, são fundamentais para a sobrevivência de qualquer organização.

1.4 Estrutura Estudo

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 consiste na introdução, a qual apresenta a contextualização do tema, a problemática levantada, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa da pesquisa.

O capítulo 2 buscou apresentar o embasamento teórico em relação às temáticas necessárias para realização do estudo, como o contexto e conceitos acerca do terceiro setor, gestão estratégica, avaliação de desempenho, sistemas de gestão de indicadores, gestão de desempenho organizacional e modelos de avaliação de desempenho organizacional.

O capítulo 3 traz a metodologia, sendo essa dividida em duas partes: caracterização da pesquisa e descrição das etapas que constituíram o seu desenvolvimento. O capítulo 4 apresenta o diagnóstico organizacional, englobando a caracterização do objeto de estudo, a avaliação da gestão de desempenho organizacional sob a perspectiva das diretorias e as dificuldades enfrentadas por estas. O capítulo 5 discorre sobre as etapas que foram desenvolvidas para a seleção do modelo de avaliação de desempenho considerado como mais adequado às necessidades da organização.

No capítulo 6, são propostos módulos e indicadores a serem utilizados no modelo selecionado, a fim de auxiliar o processo de avaliação do desempenho organizacional. Por fim, o capítulo 7 apresenta as considerações finais, onde são apontados os principais resultados que respondem aos objetivos previamente propostos, as dificuldades enfrentadas no decorrer da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama e características do terceiro setor

A expressão terceiro setor apresenta diversas releituras conforme a região mencionada. Seu termo é proveniente do inglês *third sector*, sendo utilizado nos Estados Unidos em conjunto com outras expressões, como organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou setor voluntário (*voluntary sector*). Na Inglaterra, a expressão caridade (*charities*) e filantropia (*philanthropy*) são frequentemente utilizadas ao se tratar do terceiro setor, refletindo a origem histórica atrelada ao ato de obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias. No território que cobre a Europa continental, a expressão organizações não-governamentais (NGOs, no português ONG), é predominante, com origem em torno da Organização das Nações Unidas (ONU), que denominaram dessa forma as organizações que apesar de não representarem seus países, desenvolviam atuação notória para a sociedade (ALBUQUERQUE C. C. ANTONIO, 2006).

De acordo com estudo realizado pela *Johns Hopkins University* (2003), o crescimento significativo do terceiro setor nos últimos anos tem como uma das causas principais o número crescente quanto à sua abrangência e áreas de atuação, atrelados ao sentimento de dúvida em relação ao atendimento quanto à capacidade de enfrentamento das problemáticas do bem-estar social, desenvolvimento e meio ambiente por parte do Estado. Pontua-se, ainda, as mudanças da informação, que permitiram o acesso mais fácil e em maior escala, propiciando à sociedade civil o poder de manifestar e organizar ações ou projetos de suprimento.

A institucionalização do terceiro setor vem passando por evoluções ao longo das décadas, devido a uma sequência de fatores societários desenvolvidos em atividades de carácter público, através de agentes distintos, como: associações profissionais e/ou voluntárias, entidades de classe, movimentos sociais organizados, instituições filantrópicas, fundações privadas, ONGs e organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.

Devido à diversidade e características distintas que o compõem, a sua classificação encontra limitações para atender às diversas possibilidades presentes, visto que é detentor de uma série de frentes e metodologias diferenciadas: defesa de minorias, defesa dos sem-terra e sem-moradia; desempregados; saúde individual ou coletiva; defesa de povos indígenas; preservação urbana e do meio ambiente; desenvolvimento regional; preservação cultural; alfabetização; profissionalização; direitos da cidadania; filantropia empresarial dentre outras (TENÓRIO C. FERNANDO, 1999).

De acordo com o *Handbook on nonprofit institutions of national accounts* – Manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais (2003) – realizado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas (UNDS), junto à Universidade Johns Hopkins, os critérios e características que definem as entidades como participantes do terceiro setor são:

- Deter formalmente uma estruturação interna;
- Sua estruturação deve ser de base não governamental;
- Possuir capacidade para ser auto administrável;
- Não ocorrer a distribuição de lucro entre sua composição; e
- Ser detentora da participação de voluntários e da sociedade, sem a presença de restrição por grupo de pessoas, onde a finalidade da atuação das atividades deve ser escolhida pelos membros.

Estudos realizados pela *Johns Hopkins University*, apud Albuquerque (2006), que tomaram como amostra 22 países, apontam que a presença do terceiro setor é maior em países desenvolvidos, tendo participação inferior na América Latina e Europa Oriental. 2.1.1 Terceiro setor no cenário brasileiro.

Existem dois conceitos que definem o terceiro setor, o primeiro refere-se ao grupo a qual as entidades pertencem em relação as suas similaridades, o segundo conceito traz a classificação como foco, onde ela tem sua atuação a nível global (SALAMON; ABRAMSON 1982; SALAMON; ANHEIER 1992,1997, SALAMON 1994). Em solo brasileiro, a classificação das organizações do terceiro setor são definidas de acordo com o art.44 do código civil como:

1) Associações: Entidades de direito privado formadas por um grupo de indivíduos que se organizam para fins não lucrativos, sendo constituídas através de um Estatuto Social e normalmente atuam nas áreas de assistência social, cultural, ambiental, religiosa, saúde, educação etc.;

2) Fundações: Entidades de direito privado constituídas através de bens ou direitos instituídos por escritura pública ou testamento, com dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, normalmente voltada para fins filantrópicos. São estas instituições que financiam diversas atividades;

Quando a temática se trata do terceiro setor diversos são os estudos e pesquisas realizados, por todas as naturezas, organizações internacionais, não-governamentais e até mesmo pela iniciativa privada. O que vem sendo percebido com o auxílio dos mesmos é quanto a série de divergências existentes no campo quando se trata do conceito, metodologias e critérios de classificação dentre as infinidades de segmentos presentes no terceiro setor, trazendo por consequência constantemente divergências nas métricas do setor, como número de organizações e instituições existentes, área de atuação, fontes de financiamento, dentre outros (ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com o Manual do Terceiro Setor (2003), no Brasil, encontram-se diversas autodenominações de pessoas jurídicas, dentre elas, Instituições, Organizações e Entidades. Estas, são muitas das vezes utilizadas no dia a dia, ou até mesmo na própria razão social da organização, podendo estar presente em seu estatuto social ou na escritura da instituição.

Ainda de acordo com o Manual do Terceiro Setor (2003) no território nacional, algumas classificações encontradas são: Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), as quais apresentam leis próprias, de acordo com as peculiaridades de cada uma.

O termo OSCIP trata-se de uma qualificação fornecida pelo Ministério da Justiça às pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidades lucrativas, que se enquadram dentro dos requisitos estabelecidos de acordo com a Lei nº 9.790/99. Estas, tem por objetivo auxiliar as ações desenvolvidas pelo Estado, com intuito unicamente social, tornando o processo de parcerias e convênios com esferas governamentais (federal, estadual e municipal) e órgãos públicos mais fáceis, além permitir que as doações direcionadas por empresas sejam descontadas no imposto de renda. Após a certificação, a entidade deve realizar a prestação de contas anualmente ao Ministério da Justiça (MINISTERIO DA JUSTIÇA, 2014). Já as OSCs são grupos ou entidades idealizados e organizados pela população, de forma a desenvolver ações e projetos de interesse público, sem apresentar finalidade lucrativa (LOPES, 2018).

No cenário nacional, existem duas pesquisas que norteiam numericamente o terceiro setor, são elas: a FASFIL (organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto administradas e voluntárias), realizada pelo IBGE, e o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). A diferença entre as duas é a metodologia e a fonte provedora dos dados utilizados, que acabam por ocasionar divergências nos dados. A FASFIL utiliza os critérios priorizados pelo Cadastro Central das Empresas (CEMPRE), enquanto o Mapa das OSCs adota como base a lista de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJs).

De acordo com Lopes (2018), a localização das OSCs tende a acompanhar geralmente a distribuição da população, segundo estudo realizado pelas Grandes Regiões e as Unidades da Federação em 2016. O Quadro 1 apresenta a quantidade de OSCs dividida por região, o seu percentual correspondente em relação à totalidade do país e ainda a média de organizações por mil habitantes de cada uma delas.

Quadro 1: Localização de OSCs em relação a população

Regiões e Federação	OSCs		População		OSC por mil habitante
	Total	%	Total	%	
Brasil	820.186	100	206.081.432	100	4
Sudeste	325.376	39,7	86.356.952	41,9	3,8
Nordeste	205.300	25	56.915,94	27,6	3,6
Sul	157.898	19,3	29.439.773	14,3	5,4
Centro-oeste	64.242	7,8	15.660.988	7,6	4,1
Norte	67.370	8,2	17.707.783	8,6	3,8

Fonte: Adaptado SRF (Brasil, 2016) e IBGE (2017b)

Quanto à distribuição das OSCs por área de atuação, o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (2019) apresenta os dados observados no Quadro 2.

Quadro 2: Distribuição de OSCs por área de atuação no Brasil em 2019.

Atividade Econômica	Número de OSC
Assistência social	50.831
Associações patronais, profissionais e de produtores rurais	36.148
Cultura e recreação	139.679
Desenvolvimento e defesa de direitos	556.228
Educação e pesquisa	33.052
Habitação	3
Meio ambiente e proteção animal	678
Outras atividades associativas	74.834
Outros	22.094
Religião	230.074
Saúde	10.907
Sem informação	18.860

Fonte: Adaptado Representante de OSC, LIE/MESP 2017, RAIS, CNEAS/MDS, CNPJ/SRF/MF 2018, CEBAS/MS 09/2019, CEBAS/MDS 2017, CNES/MS 2017, CADSOL/MTE 2017, CEBAS/MEC 10/2017, CNEA/MMA 08/2019, OSCIP/MJ, Censo SUAS 08/2019 (2021)

Já o relatório da FASFIL (2016) contabilizou 237 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no território nacional, o que representou uma queda de 14% frente a 2013, que apresentava cerca de 270 mil entidades e de 16,5 % em relação a 2010, cujo número era de 276 mil entidades. Em relação a 2010, os números de perdas de entidades tiveram maior representatividade nas associações patronais e profissionais (13,7 mil unidades) e desenvolvimento e defesa de direitos (11,8 mil unidades), já as entidades com foco em religião tiveram queda de aproximadamente 400 unidades.

2.2 Gestão Estratégica

A gestão estratégica consiste na conjunção de cinco elementos: o desenvolvimento da missão, a prática da análise situacional da organização, elaboração de uma estratégia competitiva, implementação da estratégia traçada e a prática do monitoramento de desempenho alcançado (OLSON; STALER, 2002). Ela se apresenta como um grande desafio

para as organizações do mundo moderno, pois o mercado e consumidores passam por constantes mudanças e evolução, exigindo das empresas um planejamento consistente para lidar com essas características.

Chiavenato (2010) relata que o planejamento estratégico é responsável por formular as estratégias organizacionais para inserir a organização em seu ambiente de atuação, da melhor forma possível, de acordo com sua missão. Por meio do planejamento estratégico obtêm-se um diagnóstico organizacional, revelando as ameaças e as oportunidades, quanto ao campo externo, e fraquezas e fortalezas no ambiente interno, traçando um perfil da organização no cenário político, econômico e social. Após a caracterização do estudo do ambiente torna-se possível a definição de sua missão, visão e o estabelecimento dos objetivos, metas, planos emergenciais, composição das macro estratégias, filosofias e políticas (KUNSCH K. M., 2006).

Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), ao estudarem a literatura sobre o assunto, afirmam que é possível defender a visão de que as empresas detêm a capacidade de maximização do seu desempenho. Isso pode ser feito por meio da utilização conjunta entre orientação para o mercado e orientações adaptadas ao contexto e características ambientais da organização em questão. A complementação pode ser feita por meio de orientações estratégicas como inovação, aprendizagem organizacional, qualidade, produtividade e empreendedorismo (HURLEY; HULT, 1998; MARIONAVA *et al.*, 2008; MENGUC; AUH, 2006; ZHOU *et al.*, 2005). De acordo com Zhou *et al.* (2005) a implementação de orientações estratégicas não garante de forma instantânea um aprimoramento no desempenho, mas acarreta determinados comportamentos que impactam o mesmo.

Cunha (2008) ressalta que a gestão estratégica tem sua aplicação em todas as organizações que detêm atuação no cenário competitivo e apresentam como característica a capacidade de mutação, e que tenham como expectativa o alcance de resultados e indicadores eficazes, com excelência em sua gestão. Assim, a sua aplicação pode ser feita independente da natureza ou segmento de atuação da organização, seja na ordem pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, primeiro, segundo ou terceiro setor.

2.2.1 Gestão estratégica no terceiro setor

Kaplan e Norton (1997) afirmam que não é possível gerenciar o que não pode ser medido. Cada organização apresenta suas particularidades, critérios de desempenho, foco em uma abordagem de mercado, dentre outros aspectos que orientam a escolha das melhores

práticas e medidas a serem adoradas. No terceiro setor a gestão deve buscar sempre a eficiência e eficácia no desempenho das ações sociais promovidas. Hudson (1999) relata que a obtenção de medidas de desempenho eficientes e satisfatórias se dá através do planejamento, visando compreender quais objetivos devem ser alcançados, utilizando da melhor forma possível os recursos, gerindo as problemáticas vivenciadas, estabelecendo processos funcionais e preservando a visão direcionada ao presente e futuro.

Dessa forma, Falconer (1999) ressalta a importância de aplicar técnicas do campo administrativo nas práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos, defendendo a necessidade de sua adoção como um passo para o alcance de melhores resultados.. Ainda de acordo com Falconer (1999) a capacitação em gestão atua como uma arma para o terceiro setor, tendo em vista a intervenção direta no que é tido como o principal ponto fraco da gestão organizacional.

Tenório (2002) sugere que para lidar com as instabilidades presentes na disputa por financiamento, é imprescindível que a gestão adote medidas gerenciais, visando complementar e auxiliar no alcance dos objetivos almejados, tornando visível aos potenciais investidores sociais a forma como são desenvolvidos as ações e projetos pela organização e quais objetivos são almejados.

2.3 Gestão de desempenho organizacional

Segundo Daft (2006), o desempenho organizacional refere-se à capacidade que a organização detém de atingir sua estratégia, metas e objetivos com os recursos presentes, de forma eficiente e eficaz. Barney (2001) afirma que o desempenho organizacional tem como intuito coordenar os esforços e ativos de forma conjunta, visando o alcance dos objetivos da organização, permitindo a continuidade da sua existência. Guimarães (1998), aponta que a terminologia gestão aplicada ao mecanismo permite ao termo uma conotação mais abrangente, referindo às atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo.

Para Moullin (2007), a mensuração do desempenho organizacional caracteriza-se como uma ferramenta de avaliação da eficácia da gestão organizacional, a qual mostra o possível retorno do valor percebido dos seus clientes e *stakeholders*. Esse processo de definição e mensuração requer bastante atenção, pois é um fator essencial para o sucesso da organização, na visão dos pesquisadores, gerentes e profissionais envolvidos (MOHAMMED S. A.; HASSAN S. A; RUSHAMI Z. B. Y., 2016).

Para obtenção do desempenho organizacional, realiza-se a comparação entre os resultados alcançados efetivamente pela organização e suas metas traçadas para cada indicador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Brewer e Selden (2000), sugerem que as medidas de desempenho sejam baseadas nas percepções dos membros que compõem a organização, tendo em vista que dependendo do setor de atuação, a oferta e disponibilidade dos dados objetivos são limitadas. De acordo com Boudreau (2004), apesar da insegurança quanto à adoção das medidas descritas sob a percepção da organização, existem evidências que retratam muita afinidade entre ambas medidas (perceptivas e objetivas).

Segundo Kaplan e Norton (2005), o desempenho organizacional deve considerar medidas financeiras e não financeiras. Para Recardo e Wade (2001), a gestão de desempenho envolve conceitos de aprendizagem, educação, treinamento, comportamentos e desenvolvimento, visando a construção e aperfeiçoamento de habilidades e atitudes. Para Chein (2004), dois fatores são fundamentais para a determinação do desempenho: o fator baseado na tradição econômica, o qual adota um foco externo, caracterizando o setor da organização, seu posicionamento no mercado e a qualificação dos recursos utilizados; e o fator que busca a presença de padrões comportamentais e sociológicos, abordando a cultura organizacional, motivação, políticas de recursos humanos, liderança e estrutura de trabalho.

2.3.1 Avaliação de Desempenho Organizacional – ADO

O aparecimento das iniciativas de avaliação referentes ao desempenho organizacional é datado por volta do século XIX, porém, mecanismos responsáveis pelo acompanhamento de desempenho costumavam ser utilizados desde a antiguidade, com a finalidade de controlar os trabalhadores (ALBUQUERQUE 2006; CORRÊA, 2013). Brandão e Guimarães (2001) defendem que foi juntamente ao surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho organizacional ganhou notoriedade. Com auxílio das pesquisas de Taylor, objetivando a racionalização do trabalho, surgiram as escalas de avaliação de mérito, cujas aplicações consistem no ato de disciplinar e interferir na forma como era dado o trabalho.

No que tange à caracterização da avaliação de desempenho, Neely, Gregory e Platts (2005) afirmam que esta pode ser definida como o processo responsável por quantificar uma ação, tornando-a mensurável, logo, compreende-se a ação como a ponte para o desempenho. A avaliação de desempenho é praticada pelo menos em três momentos: o primeiro consiste no processo de construção do modelo, o segundo corresponde à etapa de operacionalização e o

terceiro é atribuído ao monitoramento e melhoria contínua das etapas anteriores (ENSSLIN, MONTIBELLER & NORONHA, 2001).

A ADO é recorrentemente encontrada na literatura de duas formas: com aplicação isolada, direcionada a processos e práticas pontuais; ou com aplicação integrada e contínua entre os processos (MELNIK *et al.*, 2014; MICHELI; MARI,2014; BITITCI *et al.*, 2012). Isso resulta em dois sistemas base, sendo, o primeiro, o sistema de mensuração de desempenho, que abrange o processo de concepção das metas, incluído etapas de coleta, análise e interpretação dos dados, objetivando a conversão dos dados em informações sobre a eficiência e eficácia da ação (MELNIK *et al.*, 2014).

O segundo, diz respeito ao sistema de gestão de desempenho, que oferta a identificação, sinalização e avaliação das diferenças presentes entre os resultados de desempenho alcançados e os esperados, buscando a compreensão quanto às causas que motivaram as irregularidades (quando existentes). Caso haja necessidade de correção, são introduzidas ações de melhoria, com a finalidade de alcançar o desempenho buscado (MELNIK *et al.*, 2014).

Assim, para avaliar a performance das organizações ao longo do tempo, costuma-se fazer uso de indicadores de desempenho, que servem para determinar o progresso e o alcance de seus objetivos estratégicos. Guimarães (1998) classifica um indicador como uma variável mensurável, tendo por finalidade indicar a situação de determinados padrões, com auxílio de escalas adotadas, levando em consideração suas particularidades, sendo destinadas ao acompanhamento global da organização ou direcionado a departamentos específicos. Dentre os diversos critérios que possibilitam a definição dos indicadores e metas são frequentemente adotados, lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente, tendo em vista os efeitos nos ambientes internos e externos que estes acarretam à atuação das organizações (CARBONE *et al.*, 2009).

A forma como se é dada a construção dos indicadores interfere diretamente na efetividade do sistema de avaliação de desempenho organizacional, logo, algumas características, critérios e propriedades são primordiais na construção dos indicadores bases (MERCHANT, 2006). De acordo com Corrêa (2012) para certificar que as medidas de desempenho serão bem adotadas e adequadas, pode-se utilizar uma lista com 19 de critérios que as medidas devem conter, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Critérios de avaliação de medidas de desempenho:

Critérios para uma boa medida de desempenho
1 - Ser derivada da estratégia e alinhada com as prioridades competitivas da operação;
2 - Ser simples de entender e usar;
3 - Prover <i>feedback</i> em tempo e de forma precisa;
4 - Ser baseadas em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelo usuário ou por ele em conjunto com outros;
5 - Refletir o processo de negócio envolvido, ou seja, o cliente e o fornecedor envolvidos deveriam participar da definição;
6 - Referir-se a metas específicas;
7 - Ser relevante;
8 - Pertencer a um ciclo fechado completo de controle;
9 - Ser claramente definidas;
10 - Ter impacto visual;
11 - Focalizar melhoramentos;
12 - Manter seu significado ao longo do tempo;
13 - Prover <i>feedback</i> rápido;
14 - Ter propósitos específicos e definidos;
15 - Basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos;
16 - Empregar razões mais que valores absolutos;
17 - Referir-se a tendências mais que situações estáticas;
18 - Ser objetivas e não apenas opinativas; e
19 - Ser mais globais que localizadas.

Fonte: Adaptado Corrêa (2012)

As medidas podem ser classificadas tanto quantitativamente ou qualitativamente, o importante é que para sua efetividade as metas sejam claras e consistentes, apresentando um padrão de desempenho que atenda a uma expectativa esperada (SHAHIN; MAHBOD, 2007).

2.3.2 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Diversos são os mecanismos adotados para a realização da avaliação de desempenho organizacional, porém, torna-se essencial considerar no processo de adoção as particularidades de cada organização. Na busca pela definição e desenvolvimento de novas metodologias, também ocorre a orientação baseada no processo de individualidade, considerando as necessidades e finalidades delas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Lugoboni (2017) realizou um estudo sobre modelos de avaliação de desempenho, onde foram analisados 19 modelos distintos, os quais foram relacionados a 18 aspectos estratégicos considerados pelo mercado, sendo estes distribuídos em cinco grupos: cliente e mercado, econômico-financeiro, gestão da organização, recursos humanos e sociedade em geral, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Aspectos abordados pelos modelos de avaliação de desempenho

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Cliente e Mercado		Econômico-Financeiro		Gestão e Organização						Recursos Humanos			Sociedade em Geral				
	1- Mercado	2- Cliente	3 - Econômicos e financeiros	4- Políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não-financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	15 - Desempenho dos executivos	16 – Desempenho dos funcionários	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
<i>Tableau de Bord</i>			x		x		x		x		x	x	x					
APO	x		x		x		x		x			x		x	x			x
Método das áreas-chave de resultado	x	x	x				x		x	x	x		x	x	x	x		x
Método de Buchele			x				x		x	x		x		x				x
MODE-O		x	x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
BSC	x	x	x			x	x		x	x	x	x			x			
PMQ							x		x			x		x	x	x		
SMART	x	x	x		x		x		x			x	x	x	x			
SCD			x				x		x	x		x			x	x		
MQMD		x				x	x		x		x				x			x
Método de Rummler e Branche			x				x		x			x	x					
IDPMSb									x			x		x	x			
SKANDIA NAVIGATOR	x	x	x				x		x	x		x		x	x			
SIGMA Sustainability Scorecard	x	x	x			x	x		x		x				x			x
VE- Value Explorer	x	x	x							x		x						
IDPMSa							x		x		x	x	x		x			
VCS- Value Chain Scoreboard						x			x	x		x						
PP- Performance Prism		x				x	x		x	x		x	x		x			
PNQ- Prêmio Nacional de Qualidade		x					x		x			x	x		x			x

Fonte: Adaptado de Hourneaux Jr., 2005; Crispim & Lugoboni, 2012; Lugoboni, 2017

No Quadro 5 são apresentados os modelos de avaliação de desempenho de acordo com a sua data de surgimento, sendo listados em ordem cronológica.

Quadro 5: Modelos de Avaliação de Desempenho

Modelos de Avaliação de Desempenho	Período de origem
Painel de Controle de Bordo (<i>Tableaus de Bord</i>)	1930 a 1950
Administração por Objetivos (APO)	1954
Método das Áreas-Chave de Resultados	1955
Método de Buchele	1970
MADE-O	1986
PMQ - <i>Performance Measure Questionnaire</i>	1990
<i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i> (SMART)	1991
<i>Balance Scorecard</i> (BSC)	1992
SCD - Sete Critérios de Desempenho	1993
Modelo Quantum de Medição de Desempenho (MQMD)	1994
Método de Rummler e Branche	1994
IDPMSb	1996
SKANDIA NAVIGATOR	1997
SIGMA - Sustainability Scorecard	1997
IDPMSa	1997
VCS - Value Chain Scoreboard	1999
PP - <i>Performance Prism</i>	2001
VE- <i>Value Explorer</i>	2001
PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade	2002

Fonte: Autora (2021)

O modelo Painel de Controle de Bordo (*Tableau de Bord*) é caracterizado pela semelhança com os painéis de navegação existentes em aviões e navios, sendo idealizado com intuito de suprir a necessidade dos engenheiros de processos, que buscavam compreender e aprimorar os processos de produção através das relações de causa e efeito. Este inclui, em seu conjunto de medidas, indicadores financeiros e não financeiros, almejando traduzir a missão e a visão da organização em objetivos a serem atingidos. (EPSTEIN; MANZONI, 1997; LAUREL; CIBERT, 1959).

O modelo Administração por Objetivo (APO) caracteriza-se como o método que busca atingir os resultados da empresa através do planejamento e controle administrativo. Para alcançar esse objetivo, se faz necessário definir a atual situação do negócio e onde se pretende chegar (LODI, 1974). De acordo com Daft e Marcic (2004), o APO é composto por quatro etapas, sendo elas: o estabelecimento de metas; o desenvolvimento de planos de ação; a revisão dos progressos; e a avaliação do desempenho global.

O método de Áreas-Chave de Resultado surgiu com foco inicial no lucro como uma medida de controle geral e aponta cinco premissas básicas a serem seguidas: o escopo do

projeto de mensuração tem como foco os componentes da organização e não os indivíduos; o foco deve ser o estabelecimento de indicadores de desempenho e não padrões de desempenho; a mensuração deverá complementar e não exceder o julgamento dos administradores; a mensuração deve suportar objetivos de curto e longo prazo; e a mensuração deve ocorrer de formar pontal em todos os níveis da organização. (LEWIS, MASON; SWANSON, 1981).

O método de Buchele aborda duas perspectivas, sendo a primeira relativa a pequenas empresas e a segunda a médias e grandes empresas, ambas visando examinar a qualidade administrativa, por meio dos estudos dos processos de: planejamento, controle, organização, assessoria e direção. O método adota quatro tipos de análise dos processos administrativos: análise da força competitiva, análise dos departamento principais, análise financeira e análise da administração de cúpula (BUCHELE, 1971).

O Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional (Made-O) tem possibilidade de aplicação em qualquer tipo de organização, baseado na proposição de módulos definidos: Econômico-financeiro, Operacional, Recursos Humanos, Satisfação dos clientes, Inovação tecnológica, Adaptação/ambiente, Avaliação técnica, Clima organizacional, Benefícios sociais e por fim, Potencialidade gerencial (HOURNEAUX JUNIOR, 2005).

O modelo *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com o objetivo de esclarecer que as empresas deveriam utilizar outras medidas de desempenho para avaliar seu desempenho real, além das medidas financeiras. É caracterizado como um sistema de informação para auxiliar o gerenciamento das estratégias empresariais, traduzindo a missão e as estratégias da empresa com base em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (PADOVEZE, 2007; KAPLAN & NORTON, 1992).

O modelo *Performance Measure Questionnaire* (PMQ) foi estruturado para auxiliar no processo de acompanhamento da gestão de desempenho e melhoria contínua, consistindo em um questionário dado em três etapas:, a primeira indaga sobre os dados gerais da empresa e responsável por ela, na segunda etapa o entrevistado é instigado a identificar quais áreas de melhoria são importantes a longo prazo para a organização e avaliar a situação do atual sistema de gestão de desempenho e, por fim, na terceira etapa, o entrevistado é convidado a realizar uma comparação e constatação entre o que atualmente é importante para a empresa e o que o sistema de medição prioriza (LUGOBONI, 2017).

O modelo *Skandia Navigator* é baseado na mensuração do capital intelectual, cujo objetivo principal é esclarecer como as ações adotadas influenciam na gestão financeira e não financeira, enfatizando que a construção do valor econômico é formada tanto por ativos tangíveis como intangíveis (COLAUTO & MAMBRINI, 2006). De acordo com Edvinsson e

Malone (1998) o modelo é composto por cinco elementos: humano, financeiro, cliente, processo e na renovação e desenvolvimento. A empresa direciona suas forças para esses cinco focos e, através desse esforço, desenvolve o seu capital intelectual no ambiente.

O modelo *Sigma Sustainability Scorecard* prioriza quatro perspectivas: sustentabilidade, partes interessadas (*stakeholders*), internas e conhecimento e habilidades; além de abordar cinco capitais como foco: capital natural – referente ao ambiente, capital social – relações sociais e estruturais, capital humano – as pessoas, capital manufaturado – os ativos fixos, e capital financeiro – ganhos e perdas, ações, dinheiro, dentre outros (SIGMA, 2003b).

De acordo com Martins (1998), o modelo anteriormente conhecido como *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART), passou por aprimoramentos e resultou no Performance Pyramid, que surgiu como um sistema derivado da gestão de qualidade total, engenharia industrial e custeio baseado nas atividades desenvolvidas. As medidas de desempenho obedecem a uma hierarquia, onde a visão mais alta da administração se traduz em medidas de natureza financeira e de mercado, subsequentemente são desdobradas para os níveis de unidades de negócio, departamentais e operacionais.

Hronec (1994) apresenta o Modelo Quantum de Medição de Desempenho (MQMD), o qual possui algumas características importantes, como efeito cascata e visão horizontal. O modelo adota como dimensões o custo, qualidade e tempo (excelência do processo). Para a aplicação do modelo é utilizado a Matriz Quantum que analisa a medição de desempenho dessas três dimensões em relação aos níveis de organização e de processo (HRONEC, 1994).

Baseado na proposição da existência O Método Rummler e Branche apresenta três níveis de desempenho (nível da organização, de processo e de trabalho/executor) e três necessidades de desempenho (objetivo, projeto e gerenciamento). Os níveis e as necessidades são correlacionados, resultando em nove variáveis de desempenho: objetivos da organização, projeto da organização, gerenciamento da organização, objetivos do processo, projeto do processo, gerenciamento do processo, objetivo do trabalho/executor, projeto do trabalho e gerenciamento do trabalho/executor (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Neely, Adams e Crowe (2001) observaram que embora existissem modelos que explanavam medidas financeiras e não financeira, havia uma lacuna no que tange as organizações que priorizam seus *stakeholders* em primeiro plano e o mercado competitivo na qual estão inseridas, assim, desenvolveram o modelo *Performance Prism* (PP), o qual é composto por cinco faces inter-relacionadas, sendo elas: a satisfação dos stakeholders, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos *stakeholders*.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) baseia-se nos conceitos do Modelo de Excelência da Gestão e tem como intuito estimular e prestar aporte às organizações brasileiras no desenvolvimento e aprimoramento da gestão, visando o alcance sustentável, cooperativo e impactos positivos à sociedade e partes envolvidas (FNQ, 2015). O modelo torna possível a avaliação do grau de maturidade da gestão, mencionando os processos gerenciais, assim como os resultados organizacionais, alinhado à compreensão do mercado e dos cenários local e/ou global em que a organização se encontra inserida. Ainda de acordo com FNQ (2015) a premiação adota oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

O entendimento de forma mais aprofundada dos modelos APO, MADE-O, SMART e Método das áreas-chave de resultados se mostrou fundamental para a etapa de seleção do modelo de avaliação de desempenho, desta forma, esses quatro são mais detalhados a seguir.

2.3.2.1 Administração por objetivos

A APO foi desenvolvida por Peter Drucker em meados dos anos 50 (DRUCKER P. 1981) como objetivo de estabelecer metas, desenvolver planos de ação alinhados ao acompanhamento dos processos e avaliar o desempenho global atingido. Esse modelo tem como intuito a integração dos níveis gerenciais e subordinados na etapa de definição das metas, onde são estabelecidas as responsabilidades cabíveis a cada colaborador em função dos resultados almejados. Seus objetivos são utilizados como bússolas, através da construção de indicadores e padrões para acompanhar o desempenho dos gerentes e seus subordinados, servindo como base para a avaliação dos resultados alcançados comparados aos almejados (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004) a APO se enquadra dentre os novos esquemas presentes na avaliação do desempenho humano, visando a compatibilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores. Assim o modelo adota os aspectos a seguir:

1. As partes envolvidas diretamente (gerentes e subordinados) compõem o quadro de objetivos de desempenho para os subordinados de forma colaborativa e inclusiva entre as partes, através de momentos de discussão, onde a presença de negociação é permitida. Além disso, as metas e resultado também são partes importantes desse processo;
2. Após o processo de estabelecimento dos objetivos, o gerente busca os resultados e assume a responsabilidade de ofertar aos subordinados a orientação e recursos

(treinamento, habilidades, equipamentos, dentre outros) para o alcance eficaz dos objetivos almejados.

3. O subordinado inicia o processo de busca pelo alcance dos objetivos através das metas e solicita os recursos necessários para a concretização deles;
4. A realização periódica de reuniões entre as partes interessadas para a realização de avaliações dos resultados, visando o acompanhamento do alcance dos objetivos;
5. Conforme percebida a necessidade conjunta de aprimoramentos e modificações nos processos, os objetivos são submetidos a uma reavaliação ou redirecionamento, assim como os meios e recursos empregados também são submetidos a revisões.

As características que moldam o modelo APO são apresentadas no Quadro 6 por Chiavenato (2014):

Quadro 6: Características APO

Características	Descrição
1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e o seu superior	A maioria dos sistemas APO costumam adotar a construção dos objetivos de forma integrada contando com a presença do gerente e dos subordinados, porém dependendo do sistema adotado essa participação pode variar.
2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.	A APO é fundamentada na definição de objetivos direcionados as posições de gerência, onde sua nomenclatura pode ser tratada como metas, alvos ou finalidades, apesar dessas variações sua finalidade prevalece. Os objetivos devem ser mensuráveis e com prazos definidos, podendo ser adotados de 4 a 8 objetivos para cada posição específica
3. Interligação entre os vários objetivos departamentais.	Os objetivos atrelados aos departamentos existentes ou gerentes devem ser correlacionados, podendo ser ligados entre objetivos comerciais com objetivos de produção, ou objetivos dos níveis superiores e inferiores.
4. Ênfase na mensuração e no controle de resultados.	Após os objetivos serem traçados idealiza-se os planos táticos adequados para o alcance deles, sendo os meios que possibilitam o alcance dos objetivos.
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos	Todos os sistemas de APO adotam o processo de avaliação e a revisão continua tanto nos processos como dos objetivos a serem alcançados, possibilitando a intervenção quando perceptível a necessidade.
6. Participação atuante das gerências e dos subordinados.	Após o estabelecimento dos objetivos, realiza-se o processo de mensuração e avaliação dos progressos alcançados, sendo de fundamental importância a participação assídua do gestor e seus subordinados.
7. Apoio intensivo do staff.	Para a implantação da APO a prática e treinamentos são fundamentais, onde a presença de uma coordenação e a integração dos esforços são primordiais.

Fonte: Autora (2021)

De acordo com Lewis (2014) o modelo APO vem se destacando devido a sua ampla aplicabilidade nos setores, abrangendo tanto organizações públicas quanto privadas, assim como em organizações sem fins lucrativos. Seu destaque no terceiro setor gira em torno dos elementos que a compõem e suas características de cunho social, baseado na descentralização

hierárquica, além da evidente presença mais participativa por parte dos voluntários e colaboradores.

2.3.2.2 Métodos da Áreas-Chave de Resultado

De acordo com Hourneaux Jr. (2005), as premissas deste modelo são divididas em áreas-chave de resultados, as quais tem por intuito orientar a organização quanto ao bem-estar e saúde situacional. Mason e Swanson (1981) *apud* Hourneaux Jr. (2005) apresenta cinco fundamentos primordiais para a mensuração do desempenho:

1. O escopo do projeto traçado para o acompanhamento dos mensurados é referente à organização e não os indivíduos que a compõem;
2. O processo deve ter como objetivo a definição de indicadores de desempenho, não de padrões de desempenho;
3. A mensuração deve ofertar uma direção ao julgamento e não sobrepor o julgamento por parte dos administradores;
4. A adoção da mensuração deve compreender objetivos de curto e longo prazo;
5. A mensuração deve ser implementada e acompanhada em todos os níveis que compõem a organização.

O método das Áreas-chave de Resultado adota oito dimensões chave, sendo elas lucratividade, posição de mercado, produtividade, liderança de produto, desenvolvimento de pessoal, atitude dos empregados, responsabilidade pública e equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo (LUGOBONI F. LEONARDO, 2017). De acordo com (BUCHELE, 1971 *apud* HORNEAUX JÚNIOR, 2004, p. 45), a avaliação de desempenho acontece analisando os processos administrativos de forma direta, cumprindo as seguintes etapas:

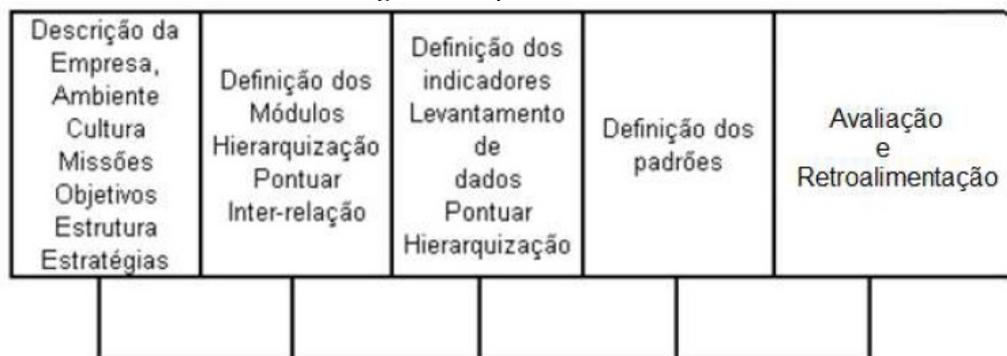
1. **Análise da força competitiva:** avaliando os planos e objetivos; produtos ou serviços; capacidade de desenvolver produtos ou serviços, onde as avaliações devem ocorrer nas dimensões futuras, atuais e passadas.
2. **Análise dos principais departamentos avaliados:** acompanhamento do desenvolvimento dos departamentos; realização de registros do desempenho; características da administração;
3. **Análise financeira:** avaliação das tendências da situação geral; posição atual; utilização das informações presentes; estrutura do capital; valor da empresa.

4. Análise da administração em cúpula: identificação e registro da administração; tendências da capacidade da administração; sucessão administrativa.

2.3.2.3 Modelo Corrêa – Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional (MADE-O)

Segundo Corrêa (1986), o processo de conhecimento do desempenho de uma organização é complexo, logo não há metodologias que tenham sido validadas que apresentem a fórmula específica de como verificar o desempenho. Porém, o autor sugere algumas etapas a serem seguidas, apresentadas na Figura 1.

Figura 1: Etapas do modelo MADE-O



Fonte: Adaptado Corrêa (1986)

A etapa inicial fundamenta-se no processo de conhecimento aprofundado da organização, entendendo seus objetivos, sua missão, quais suas áreas de atuação, seu mercado, dentre outros fatores que contribuem diretamente para esse estreitamento, sendo essa etapa primordial para embasar as posteriores.

Após a etapa de conhecimento da organização, inicia-se o processo de definição dos módulos, que são basicamente as áreas presentes na organização, onde cada módulo é regido por um conjunto de indicadores. Quando o modelo não apresenta abrangência suficiente para gerir a organização como um todo, o autor sugere a utilização dos seguintes módulos:

- I. **Econômico-financeiro:** mensura o desempenho financeiro;
- II. **Operacional:** busca acompanhar a produtividade da empresa;
- III. **Recursos humanos:** avalia o desempenho dos recursos humanos;
- IV. **Satisfação dos usuários/clientes:** mensura o nível de satisfação dos usuários;
- V. **Inovação tecnológica:** mede o grau interno de inovação;
- VI. **Adaptação/ambiente:** pondera a capacidade da empresa de adaptação ao ambiente atual e futuro;

- VII. **Avaliação técnica:** busca medir o nível de qualidade nos equipamentos, máquinas e tecnológicas presentes na organização;
- VIII. **Clima organizacional:** acompanha o nível de qualidade presente entre a interação envolvendo os colaboradores e setores, além do controle das consequências acarretadas pelas interações;
- IX. **Benefícios sociais:** mensura os benefícios ofertados pela organização ao ambiente social;
- X. **Potencialidade gerencial:** avalia a capacidade e potenciais dos gerentes. (CORRÊA, 1986).

A etapa posterior consiste na definição dos indicadores e seleção das metodologias de levantamento de dados para cada módulo selecionado, hierarquizando os mesmos conforme a contribuição percebida para organização para o acompanhamento do desempenho (CORRÊA, 1986). Ainda de acordo com Corrêa (1986), a próxima etapa consiste na definição dos padrões, abordando dados internos e do mercado como um todo, visando o estabelecimento de limites aceitáveis.

Por fim realiza-se uma avaliação ampla na corporação, buscando identificar o nível de desempenho dentro sua composição, analisando cada setor e seus indicadores por meio da comparação entre seus padrões definidos e os resultados alcançados. Caso a comparação apresente um mau desempenho, mudanças na hierarquização dos módulos podem ser realizadas, conforme a percepção da necessidade (CORRÊA, 1986).

2.3.2.4 SMART - *Strategic Measurement and Reporting Technique*

Baseado no estabelecimento de objetivos corporativos, o modelo *Strategic Measurement and Reporting Technique* - SMART visa mensurar o desempenho da organização, levando em consideração medidas internas e externas, certificando-se que a visão da organização seja transmitida a todos e que se faça presente na construção dos objetivos (KENNERLEY; NEELY, 2002). Após ser submetido ao processo de revisão, o método passou a ser denominado como *Performance Pyramid* (Pirâmide de Desempenho), devido à proposta do modelo ser representada no interior de uma pirâmide, dividida em quatro níveis de objetivos e medidas, conforme apresentado na Figura 2 (LYNCH; CROSS, 1995).

Figura 2: Pirâmide de desempenho

Fonte: Adaptado LYNCH; CROSS (1988)

Ghalayini e Noble (1996) *apud* Cunha (2011), define os quatro níveis de objetivos de cima para baixo, onde no topo (1) encontra-se a visão estratégica estabelecida pela organização, sendo designado o papel dentro de cada unidade de negócio, além da alocação dos recursos para as unidades. Logo após (2) o objetivo é definido para cada unidade de negócio em termos financeiros no que tange o mercado; no próximo (3) encontram-se os objetivos mais tangíveis, sendo definidos com base nos critérios de satisfação do consumidor, na flexibilidade e produtividade; por fim, na base (4) as questões referentes aos aspectos satisfação do consumidor, flexibilidade e produtividade são levantados com base em critérios operacionais específicos, atuando desde a qualidade, entrega, tempo de processamento e custo.

De acordo com Lynch e Cross (1995), para a sua construção ou estruturação algumas medidas devem ser tomadas por parte dos gerentes:

- A. Entender de forma clara a visão e os objetivos estratégicos adotados pela organização;
- B. Incentivar o aprendizado dentro da organização por meio da relação contínua envolvendo as ações e os objetivos estratégicos;
- C. Priorizar o lado da pirâmide que aborda o mercado;
- D. Compreender as forças que orientam a organização (satisfação do cliente, flexibilidade ou produtividade), de forma a definir quais serão as prioridades e ações a serem realizadas diariamente; e
- E. Avaliar as operações diárias levando em consideração os quatro critérios de desempenho: qualidade, entrega, tempo de ciclo e perdas.

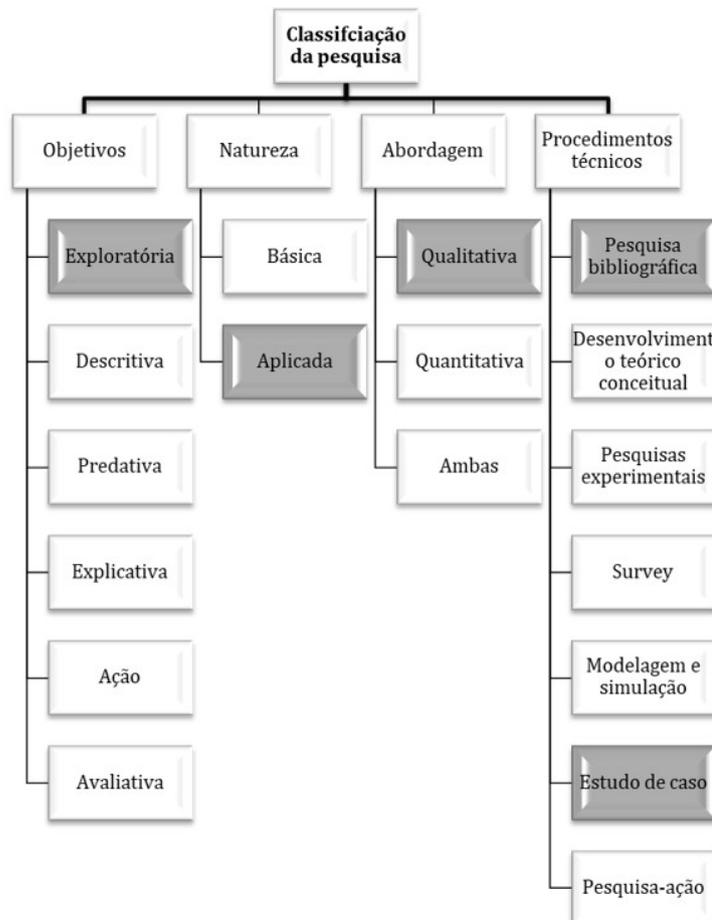
3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização deste estudo, dividindo-a em duas partes: a primeira diz respeito à caracterização da pesquisa e define sua classificação. Já a segunda descreve as etapas executadas em seu desenvolvimento, as quais retratam os procedimentos metodológicos adotados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (1996) a pesquisa carrega como intuito o pensamento reflexivo na busca pelo conhecimento acerca da realidade ou até mesmo o descobrimento de verdades parciais, através do tratamento científico. Para isso, utiliza métodos e técnicas específicas à realidade do que está sendo investigado, podendo ser classificada quanto à sua natureza, abordagem, objetivo ou procedimento adotado. A Figura 3 ilustra a forma como esta pesquisa foi classificada em função desses diferentes aspectos.

Figura 3: Classificação da pesquisa



Fonte: Autora (2021)

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, devido à sua finalidade orientada à solução de problemáticas específicas (GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Thiollent (2009) acrescenta que esse tipo de pesquisa tem foco nos problemas presentes dentre as atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais, buscando a obtenção de diagnósticos, identificação de problemas e busca por soluções.

No que diz respeito aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória pois, de acordo com Gil (2008), esta tem o intuito de desenvolver, esclarecer e aprimorar conceitos e ideias. Sendo assim, caracteriza-se com base na busca pelo estabelecimento de problemáticas concisas ou no levantamento de hipóteses para estudos futuros, apresentando baixa rigidez no processo de planejamento, consistindo na maioria das vezes em levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

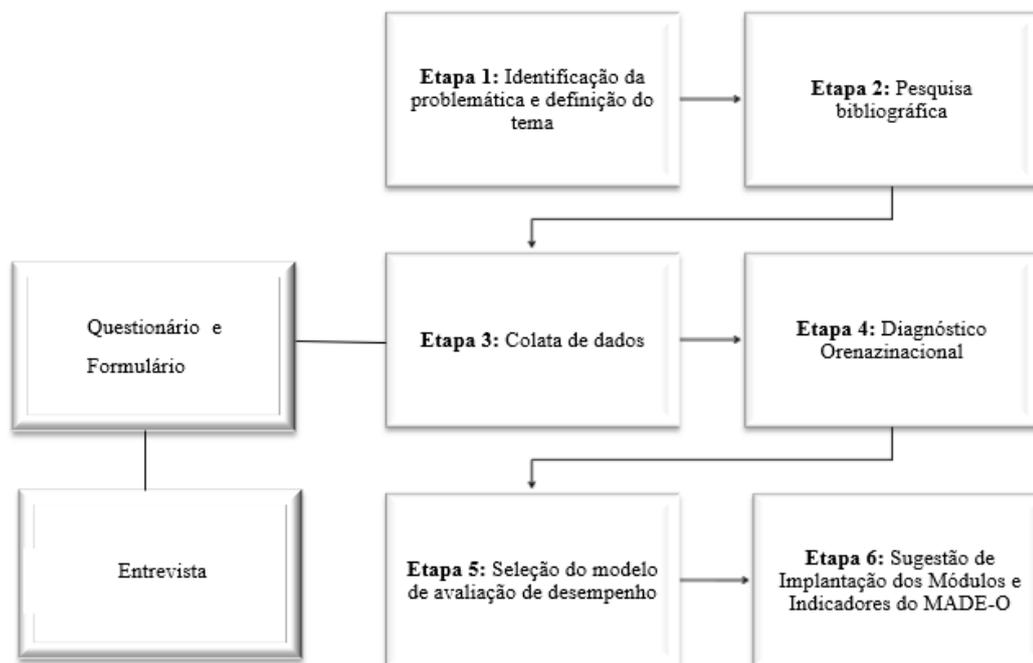
Segundo Miguel, Fleury e Mello (2012), a subjetividade dos envolvidos na investigação é a característica principal de pesquisa qualitativas, logo, esta pode ser assim classificada, devido à adoção de entrevistas e questionários aplicados às partes envolvidas, visando a obtenção de informações que auxiliem no aprofundamento das características inerentes ao objeto de estudo, proporcionando a visualização e integração do leitor em relação ao cenário explorado. Em relação aos procedimentos adotados, pode ser dividida em dois momentos. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Fonseca (2002), é realizada através de um levantamento de referências teóricas, que passaram por análises anteriormente, sendo publicadas por meio escrito e eletrônico, como livros, artigos científicos, revistas, páginas de web site, dentre outros.

No segundo momento, foi adotado o estudo de caso, que segundo Yin (2001), consiste em uma investigação empírica no qual o objeto de estudo é explorado dentro do seu contexto natural, principalmente quando as delimitações entre o fenômeno e o contexto estudado não são claramente definidas.

3.2 Etapas da Pesquisa

As etapas que constituíram o estudo são apresentadas na Figura 4.

Figura 4: Etapas da pesquisa



Fonte: Autora (2021)

A escolha do tema foi motivada pela identificação da problemática (etapa 1), que foi formulada a partir da observação da pesquisadora, a qual faz parte da equipe, de que a organização apresenta questões que podem comprometer o seu desempenho, como o alto índice de rotatividade dos voluntários, relatos de desmotivação por parte dos voluntários, organograma com cargos em aberto, ausência de métricas consistentes e de uma sistemática definida para acompanhamento e melhoria de resultados.

Tendo em vista o conhecimento prévio acerca das necessidades da empresa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica (etapa 2) a fim de adquirir o embasamento teórico necessário para proposição de ações, no intuito de solucionar os problemas apresentados. Nesta etapa, foram levantados conceitos e definições referentes ao terceiro setor; gestão estratégica e gestão de desempenho organizacional, bem como modelos para avaliação deste desempenho. Para a seleção dos materiais utilizados no estudo, adotou-se as seguintes palavras-chaves: Terceiro setor; Gestão de Desempenho Organizacional; Modelos de Gestão Organizacional e Administração Estratégica. As pesquisas foram realizadas com apoio de livros físicos e digitais, além de artigos disponibilizados no Portal de Periódicos da CAPES, na plataforma *ScienceDirect* e *Google Acadêmico*. Sites renomados como Ministério da Justiça e Ipea também fizeram parte do grupo de referências. Tal levantamento foi fundamental para orientar a coleta de dados (etapa 3).

Para execução desta etapa, foram escolhidos como participantes o diretor geral e as quatro diretorias que compõem a entidade, acreditando-se serem estes os maiores conhecedores das atuais práticas adotadas. A eles, foram apresentadas as motivações para a realização do estudo e os objetivos que se pretendia atingir. Assim, foram criados questionários via *google forms* (Anexo A e C) e enviados ao diretor geral e às demais diretorias, respectivamente, objetivando realizar um diagnóstico organizacional (etapa 4) para compreender a atual situação da gestão. Diante do que foi apresentado, partiu-se para a etapa 5, que diz respeito à seleção do modelo de avaliação de desempenho. Para isso, foi enviado ao diretor geral um formulário (Anexo B) que buscou saber quais aspectos de desempenho organizacional (contidos no Quadro 4 do tópico 2.5.2) ele considera mais prioritários para a organização. Com este, também foi realizada uma entrevista (Anexo D) para conhecer, em sua perspectiva, quais dos critérios para validação das medidas de desempenho, apresentadas no Quadro 3, do tópico 2.6, são primordiais para auxiliar na escolha de um modelo.

De acordo com as respostas, quatro modelos foram selecionados no primeiro momento (Administração por Objetivos, Método das Áreas-chave de Resultado, Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional e *Strategic Measurement and Reporting Technique*). Analisando as respostas da entrevista com o diretor geral, dentre os quatro, o modelo MADE-O foi selecionado para aplicação. Dessa forma, na etapa 6, foram sugeridos os módulos e indicadores para implantação deste.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para reafirmação da necessidade de um modelo de avaliação de desempenho organizacional e sua posterior implantação, considera-se fundamental uma descrição aprofundada acerca das características gerais da organização, bem como da atual situação da gestão.

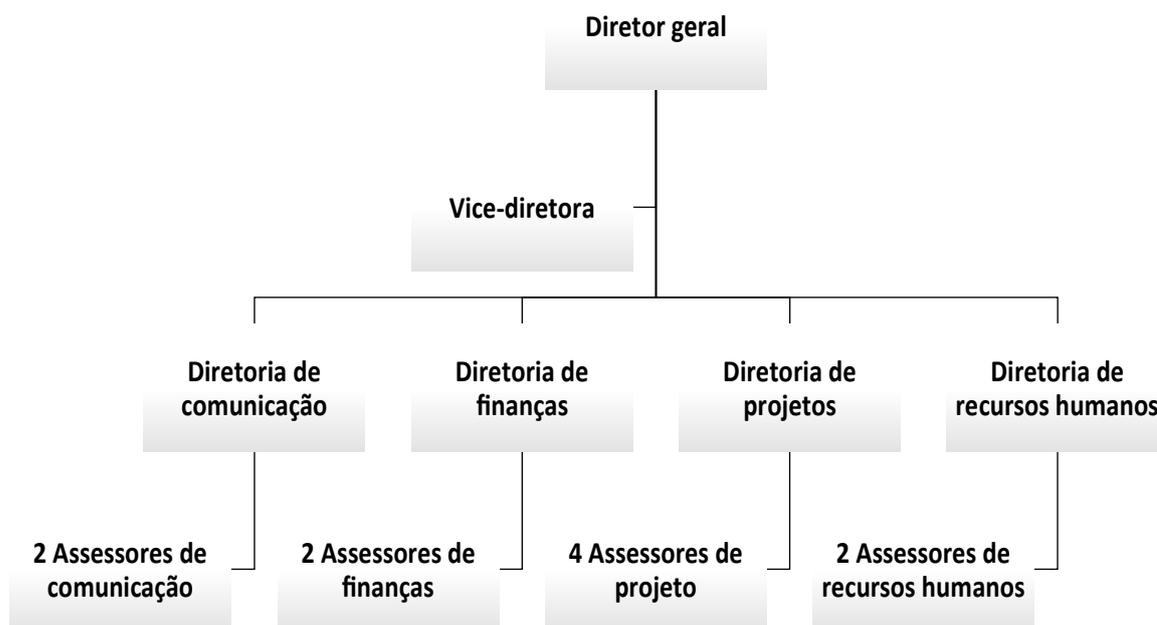
4.1 Caracterização da empresa

O estudo teve como objeto de pesquisa um núcleo dentre 63 presentes em uma Organização Sem Fins Lucrativos a nível nacional, localizado na cidade de Fortaleza no Estado do Ceará. O núcleo foi fundado no ano de 2016 por alunos de graduação dos cursos de engenharia, devido a necessidade percebida de contribuir para a melhoria das condições sustentáveis e sociais.

A organização tem como pilares de atuação a engenharia, sustentabilidade, educação e voluntariado. São esses valores que potencializam, integram e norteiam as ações e projetos, projetos que pertencem a quatro eixos de atuação distintos, sendo eles Educacional, Empreendedorismo, Infraestrutura e Sustentabilidade. Sua missão é “Promover o desenvolvimento humano e sustentável por meio da engenharia”, além de sua missão a visão da organização explana de forma clara sua pretensão e objetivo futuro “Ter projetos e estabelecer parcerias estratégicas nas 4 linhas de atuação, com um projeto replicado nacionalmente, visando a sustentabilidade financeira com organização interna padronizada, ampliando a atuação no interior do estado, alcançando 30 voluntários fixos e mais de 1 mil beneficiários diretos.

A nível nacional a organização soma 940 projetos finalizados, 2000 voluntários ativos e 110.000 pessoas impactadas. O núcleo em estudo finalizou 5 projetos, atualmente conta com 3 projetos ativos que são projetos fixos, projetos contínuos e 1 em *stand by*, devido ao número reduzido de membros atualmente. A composição organizacional é apresentada através da Figura 5.

Figura 5: Organograma da Organização



Fonte: Autora (2021)

No primeiro nível aparece o diretor geral, seguido da vice-diretora, ambos responsáveis por questões estratégicas, parcerias, relação entre os demais núcleos e suporte às demais áreas. A diretoria de comunicação é responsável por todo o contato com a comunidade externa, gerir a marca da organização e traçar estratégias de crescimento da marca. A diretoria de finanças, responsabiliza-se por gerir o caixa, traçar estratégias para a captação de novos recursos e validar as demandas existentes. A diretoria de projetos é responsável por planejar, desenvolver e gerir projetos. Por fim, tem-se a diretoria de recursos humanos, responsável pela captação de novos ingressos, acompanhamento do clima organizacional e suporte aos membros.

Atualmente a organização conta com nove voluntários, número considerado pequeno. Devido a isso, vem criando processos seletivos, almejando o ingresso de 14 novos voluntários, os quais serão distribuídos entre as quatro diretorias. As atribuições e responsabilidades dos membros ficam divididas da seguinte forma: (i) aos diretores, participar semanalmente de reuniões de diretoria, reuniões gerais e assembleia de diretorias, em uma carga semanal de oito horas. (ii) aos membros voluntários, assessorar a diretoria, assessorar os projetos e participar das reuniões gerais de alinhamento, com carga semanal de cinco horas. Os ciclos de planejamento e resultados ocorrem trimestralmente, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento das atividades e alcance de metas, de forma a atuar de maneira rápida quando percebida a necessidade de alterações.

4.2 Descrição da gestão organizacional sob a perspectiva do diretor geral

Para compreender a atual situação da gestão, foi enviado ao diretor geral um questionário (Anexo B) onde se buscava explorar questões quanto à existência de um modelo de gestão estruturado, de indicadores e métricas de desempenho.

Assim, em relação às perguntas apresentadas no Anexo B, o diretor geral apontou a presença de um modelo de gestão estratégica sendo utilizado atualmente, além de mencionar a existência de processos de avaliação de desempenho de forma estruturada. Ele afirmou, ainda, que as estratégias traçadas são divulgadas e apresentadas a toda organização, sendo de fácil acesso a todos os níveis. Segundo o diretor, essas estratégias levavam em consideração a missão e visão da organização.

Quando indagado sobre a utilização de métricas/indicadores para acompanhamento do desempenho, pontuou-se a ausência formal deles. O diretor menciona que não participou do processo de desenvolvimento e definição dos indicadores e que não há facilidade de acesso a estes. Diante desses relatos, tornam-se questionáveis as respostas obtidas anteriormente, onde ele aponta a existência de um modelo de gestão estratégica e de avaliação de desempenho de forma estruturada. Assim, são levantadas, por parte da pesquisadora, as hipóteses de que tais modelos não são utilizados ou o conceito destes não é bem compreendido pela diretoria geral.

Ainda assim, de acordo com as respostas obtidas, o diretor reconhece a importância da presença de indicadores para orientação no processo de avaliação das estratégias e da adoção de um modelo de gestão que permita a avaliação periódica destas, e que esteja alinhando à missão/visão da organização. Por fim, ele afirma que a presença de um relatório contendo indicadores internos auxiliaria a compreensão das estratégias e desempenho.

4.3 Descrição da gestão organizacional sob a perspectiva das demais diretorias

Buscando compreender o atual cenário de gestão e as condições vivenciadas atualmente pelas demais diretorias, foi enviado a estas um questionário (Anexo C) com perguntas referentes à participação no desenvolvimento de questões estratégicas, a adoção de métricas e indicadores e a presença de programas de melhoria continuada.

Quando indagados sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização, 100% dos diretores afirmaram participação, assim como o acesso às estratégias, metas e objetivos desenvolvidos, por parte de todos os membros, também foi unanimemente considerado fácil. Porém, quando indagados sobre a adoção de um modelo de gestão de desempenho organizacional, dois diretores alegaram a adoção, enquanto outros dois declararam a não utilização, o que fortalece o questionamento levantado anteriormente sobre

os conceitos de técnicas de avaliação e gestão de desempenho organizacional não serem bem compreendidos dentro da organização estudada.

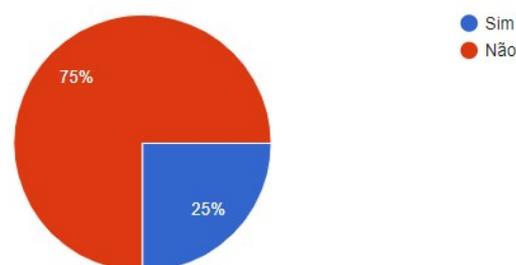
Para as afirmativas positivas quanto à adoção de modelos, foram apontados o *Objectives and Key Results* - OKR e Clima Organizacional. Logo, entende-se que as diretorias possuem diferentes visões sobre a questão, não sendo algo formal, estruturado e disseminado.

Quando questionada em relação à presença de métricas e indicadores nas diretorias e apenas a de recursos humanos relatou utilização e participação no processo de elaboração destes.

Apesar dos problemas constatados quanto à utilização de indicadores, tanto a diretoria de projetos, quanto a de comunicação reconheceram a necessidade da adoção de métricas relacionadas, principalmente, ao engajamento dos membros. A diretoria de comunicação apontou ainda a importância de se mensurar a produtividade, qualidade e alcance das ações produzidas. A diretoria de recursos humanos enxerga a necessidade de critérios referentes à realização de pesquisas organizacionais, visando levantar e acompanhar o nível de satisfação dos membros quanto às suas diretorias e os projetos que estão envolvidos, além do estabelecimento de técnicas e métodos para a realização de processos seletivos de forma online. Por fim, a diretoria financeira declarou a necessidade de indicadores de atividade, prazo médio de cobranças direcionado aos voluntários, acompanhamento de arrecadações e despesas, além da necessidade da realização do levantamento de patrimônios e bens do núcleo.

Seguindo com a busca pela compreensão da atual situação da gestão organizacional, foi questionado às diretorias se: (i) existem, de forma periódica, reuniões que apresentem o seu desempenho para os demais membros; (ii) há compartilhamento de *feedbacks* para os membros quanto ao seu desempenho individual; (iii) existem programas de capacitação interna. A proporção de respostas positivas e negativas em relação a estas perguntas podem ser visualizadas nos Gráficos 1, 2 e 3.

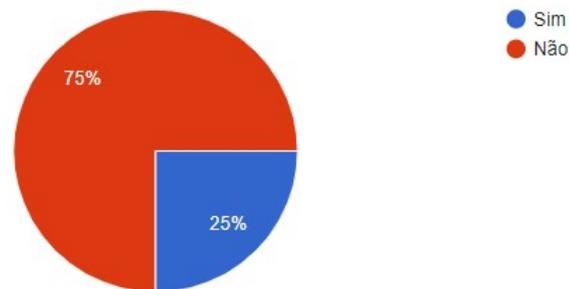
Gráfico 1: Respostas quanto à existência de reuniões periódicas



Fonte: Autora (2021)

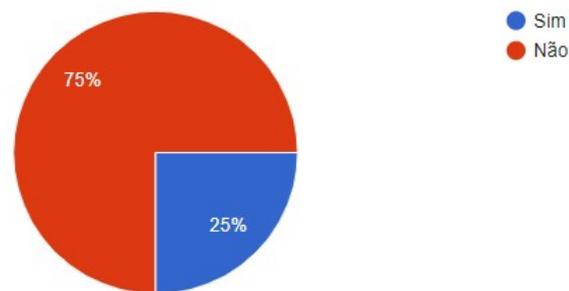
Outro questionamento levantado foi sobre:

Gráfico 2: Respostas quanto à existência de feedback sobre performance individual dos membros



Fonte: Autora (2021)

Gráfico 3: Respostas quanto à existência de programas de capacitação interna



Fonte: Autora (2021)

Como observado, apenas 25% das diretorias (a de recursos humanos) respondeu de forma afirmativa aos questionamentos descritos, mais uma vez, reforçando a divergência das visões sobre a gestão por parte destas.

No mais, assim como o diretor geral, as diretorias admitiram a importância de que existam indicadores para orientar e avaliar as estratégias traçadas, que esses estejam alinhados à missão/visão da organização e que a presença de um relatório contendo tais indicadores facilitaria na compreensão das estratégias e desempenho.

4.4 Desafios de gestão enfrentados pelas diretorias

As informações obtidas nos tópicos anteriores mostram que as diretorias enfrentam problemas quanto à compreensão de conceitos relacionados a gestão de desempenho e modelos de avaliação, o que acaba por dificultar a sua estruturação e utilização. Logo, procurou-se, também através do questionário (Anexo C), compreender quais limitações existentes nas diretorias acabam por restringir a efetividade na realização do acompanhamento de desempenho organizacional, apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7: Limitações presentes nos diretores para efetivação do acompanhamento de desempenho organizacional

Diretoria	Perspectiva da gestão
Diretoria de Projetos	Falta de conhecimento sobre desempenho organizacional.
Diretoria Financeira	Inconstância nas atividades da diretoria financeira; Ausência de capacitação da equipe (Assessores)
Diretoria de Recursos Humanos	Acompanhamento estratégico da diretoria e ausência de equipe de Recursos Humanos para gerir e cobrar quando necessário.
Diretoria de Comunicação	Ausência de padronização das atividades; Cronograma estruturado de ações e responsáveis por elas; e Engajamento dos membros.

Fonte: Autora (2021)

A diretoria de projetos citou a falta de conhecimento sobre a temática de desempenho organizacional. Já a diretoria financeira apontou para inconstância dentre as atividades e ausência de capacitação da equipe atual (assessores). A diretoria de recursos humanos atentou-se à falta de acompanhamento estratégico e a ausência de membros suficientes para realização das atividades. Por fim, a diretoria de comunicação expõe a ausência de padronização das atividades, de um cronograma estruturação das ações e seus responsáveis e falta de engajamento por parte da equipe.

Diante do apresentado, fica clara a necessidade de adoção de um modelo de avaliação de desempenho organizacional que permita à instituição estabelecer de forma clara e sistemática como as métricas que poderão auxiliar no monitoramento das ações realizadas pela empresa.

5 RESULTADOS

5.1 Seleção do Modelo de Avaliação de Desempenho

Com intuito de selecionar o modelo de avaliação de desempenho mais adequado à organização em estudo, foram realizados alguns procedimentos, que consistem, primeiramente, na priorização dos aspectos organizacionais de acordo com a percepção da gestão, passando pela exclusão dos modelos de acordo com aspectos não priorizados e, finalmente, a seleção de acordo com os critérios para validação de medidas de desempenho.

5.1.1 Priorização dos aspectos organizacionais

Para definir o modelo a ser utilizado na Avaliação de Desempenho Organizacional, foi aplicado um questionário (Anexo A) direcionado ao diretor geral, o qual buscou entender quais aspectos avaliados estrategicamente pelo mercado (Quadro 2 do tópico 2.6), são considerados relevantes pela organização estudada. As respostas podem ser visualizadas no Quadro 8, com os aspectos agrupados nas dimensões propostas por Lugoboni (2017).

Quadro 8: Aspectos apontados como relevantes

Aspectos priorizados pela organização				
Clientes e Mercado	Econômico-Financeiro	Gestão e Organização	Recursos Humanos	Sociedade em Geral
1 - Mercado	3 - Econômicos e financeiros	7- Avaliação de planos e objetivos	14 - Estrutura organizacional	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente
2 - Cliente	4 - Políticas fiscais existentes	8 - Parcerias e alianças estabelecidas	15 - Desempenho dos executivos	18 - Sociedade em geral
	5 - Recursos físicos necessários	9 - Qualidade e eficiência na produção	16 - Desempenho dos funcionários	
		10 - Pesquisa, desenvolvimento e inovação		
		11 - Ativos intangíveis e não-financeiros		
		12 - Relações de causa-efeito		
		13 - Direção da organização		

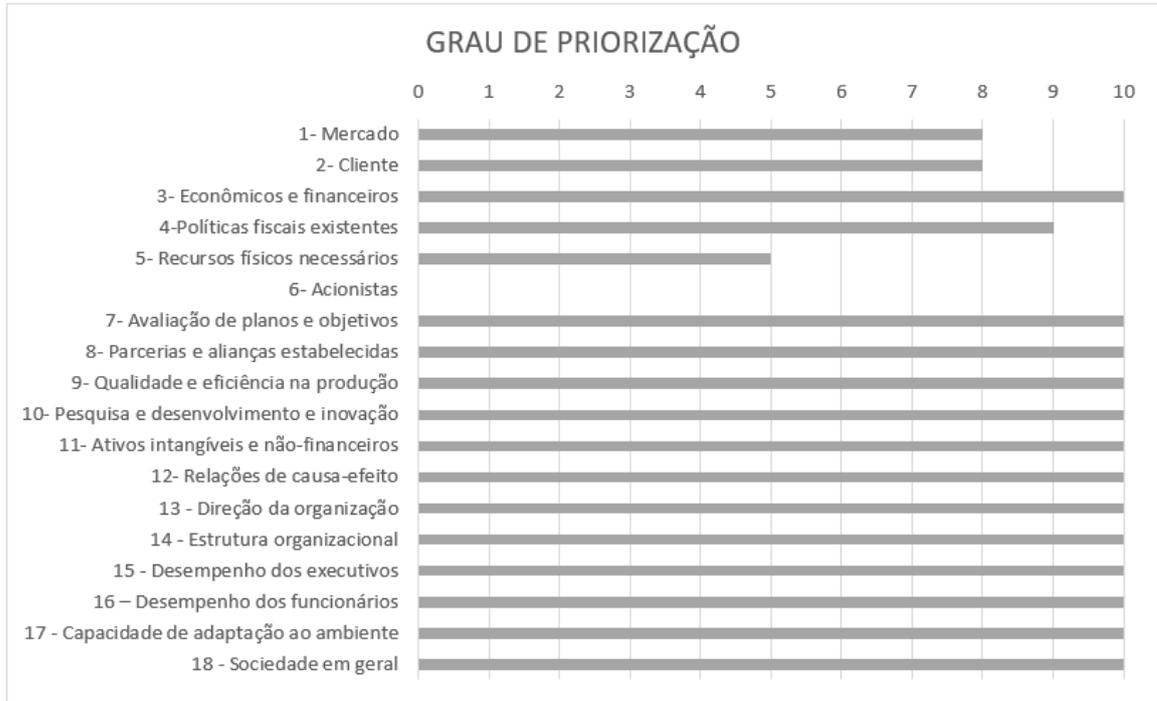
Fonte: Adaptado de Hourneaux Jr., (2005); Crispim & Lugoboni, (2012); Lugoboni, (2017)

Este primeiro momento revelou, portanto, que a organização considera como sendo relevante 17 dos 18 aspectos apresentados, o que corresponde a 94,45%. Considerando a natureza da instituição, é pertinente que o aspecto seis, acionistas, tenha ficado de fora.

Foi solicitado, também ao diretor geral, que ele pontuasse qual o grau de prioridade que cada um desses aspectos assume. Para auxiliar o participante no entendimento desta

etapa, na descrição de cada item (Anexo B), foi mencionado de forma breve no que consistem esses aspectos. Os resultados são apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4: Grau de priorização dos aspectos



Fonte: Autora (2021)

Sobre Mercado (1) e Cliente (2), a priorização foi pontuada como 8, assim, entende-se que a gestão considera importantes pontos como a busca pela compreensão do comportamento e tendências das organizações que compõem o terceiro setor, mudanças necessárias no ambiente de atuação e detecção de novas demandas e ofertas dos beneficiários.

Na dimensão econômico-financeiro, os aspectos pertencentes a ela obtiveram pontuações distintas. No quesito Econômico e Financeiro (3), caracterizado pela análise dos custos e orçamentos necessários para o desenvolvimento dos projetos e ações, a pontuação máxima foi atribuída. Já às Políticas Fiscais Existentes (4), que trata da captação de recursos econômicos e medidas de controle de orçamento, foi atribuída pontuação 9. O aspecto Recursos Físicos Necessários (5), que diz respeito à dependência e impacto destes nos projetos entregues, recebeu pontuação 5 na escala de priorização.

Todos os aspectos que fazem parte da dimensão Gestão e Organização receberam atribuição máxima. Portanto, a gestão considera como extremamente importantes a Avaliação de Planos e Objetivos (7), que visa averiguar o alcance dos resultados almejados; as Parcerias e Alianças Formadas (8), que prioriza um relacionamento de valor, duradouro e de sucesso; a Qualidade e Eficiência da Produção (9), que busca pelo atingimento de altos padrões de forma contínua. A Pesquisa e Desenvolvimento de Inovação (10), que compõe e cria ações e/ou

projetos; os Ativos Intangíveis e Não-financeiros (11), uma vez que seu funcionamento é proporcionado por 100% de colaboradores voluntários; a necessidade de Acompanhar as Relações de Causa-efeito (12), para intervir assertivamente na problemática/*déficit* e; a Direção da Organização (13), que vai tratar da orientação, coordenação e liderança das pessoas envolvidas.

Assim como aconteceu com a dimensão anteriormente apresentada, os aspectos que constituem os recursos humanos obtiveram todos pontuação máxima. A Estruturação Organizacional (14) foca na organização e destinação das atividades aos seus respectivos colaboradores; o Desempenho dos Executivos (15) trata dos resultados alcançados nos setores; e o Desempenho dos Funcionários (16) refere-se aos resultados gerados pelos colaboradores.

Quanto à última dimensão avaliada, os aspectos Capacidade de Adaptação ao Ambiente (17) e Sociedade em Geral (18) também foram considerados de máxima importância. O primeiro reflete sobre reação a mudanças em cenários diversos e o segundo aborda a geração de impactos positivos diretos no cunho social. Através dessa escala de priorização apresentada no Gráfico 1 iniciou-se o processo de análise a fundo a respeito de quais modelos presentes na literatura se enquadram conforme as características da organização estudada.

5.1.2 Seleção dos modelos com base em aspectos priorizados

Esta etapa foi desenvolvida tomando como base o Quadro 2 do tópico 2.6 o qual relaciona os principais modelos de avaliação de desempenho da literatura com os aspectos avaliados estrategicamente pelo mercado. Primeiramente, foram excluídos os modelos que apresentavam dentre suas prioridades o aspecto 6 (acionistas), pois, segundo a visão da gestão da organização, não seria adequado a utilização de modelos que apresentassem algum aspecto não priorizado.

Diante disso, os métodos BSC, MQMD, SIGMA *Sustainability Scorecard*, VCS e PP foram descartados. Vale salientar que esse critério foi uma opção desta pesquisa e não impede que esses modelos sejam adaptados e adotados para o contexto do terceiro setor, em outros estudos.

Com os modelos restantes, o critério adotado para a seleção foi associado à pontuação obtida por cada um, de acordo com o grau de priorização estabelecido na etapa anterior. Primeiramente, os aspectos foram divididos da seguinte forma, como apresentado no Quadro 9.

Quadro 9: Classificação dos aspectos de acordo com o grau de priorização

Classificação dos aspectos	Descrição
AP1	Aspectos com grau de prioridade 1
AP2	Aspectos com grau de prioridade 2
AP3	Aspectos com grau de prioridade 3
AP4	Aspectos com grau de prioridade 4
AP5	Aspectos com grau de prioridade 5
AP6	Aspectos com grau de prioridade 6
AP7	Aspectos com grau de prioridade 7
AP8	Aspectos com grau de prioridade 8
AP9	Aspectos com grau de prioridade 9
AP10	Aspectos com grau de prioridade 10

Fonte: Autora (2021)

Assim, foi contabilizado quantos aspectos de cada grupo foram atingidos em cada um dos modelos e esse número foi multiplicado pelo peso atribuído ao grupo, que é referente ao grau de priorização. Dessa forma, os aspectos enquadrados no grupo AP1, recebem peso 1; os aspectos enquadrados no grupo AP2, recebem peso 2, e assim por diante. Os resultados do somatório ponderado aparecem no Quadro 10.

Quadro 10: Pontuação dos modelos de acordo com o grau de priorização

Modelos de Avaliação de Desempenho	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	AP9	AP10	Pontuação obtida
<i>Tableaus de Bord</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	75
Administração por Objetivos	0	0	0	0	1	0	0	1	0	8	93
Método das Áreas-Chave de Resultados	0	2	0	10	116						
Método de Buchele	0	0	0	0	0	0	0	2	0	7	86
MADE-O	0	1	0	12	128						
<i>PMQ - Performance Measure Questionnaire</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	60
SMART	0	0	0	0	1	0	0	2	0	7	91
SCD - Sete Critérios de Desempenho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	70
Método de Rummler e Branche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	50
IDPMSb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	40
SKANDIA NAVIGATOR	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7	78
<i>VE- Value Explorer</i>	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	36
IDPMSa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	60
PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	68

Fonte: Autora (2021)

Agora, com o somatório obtido, foi considerado como critério para seleção os modelos que obtiveram pelo menos 50% da pontuação máxima possível, que é de 180 pontos. Dessa forma, foram selecionados os modelos Administração por Objetivos, Método das Áreas-Chave de Resultados, MADE-O e SMART, visto que estes tiveram pontuação acima de 90.

5.1.3 Seleção do modelo com base nos critérios para validação de medidas de desempenho

Para definir o modelo a ser utilizado, dentre os quatro selecionados no tópico anterior, recorreu-se aos critérios para validação de medidas de desempenho, explanados por Côrrea (2012), no Quadro 3 da seção 2.3.1.

Esses critérios foram apresentados na entrevista ao diretor geral (ANEXO D), para saber quais ele considera essenciais às medidas de avaliação de desempenho, como mostrado no Quadro 11.

Quadro 11: Critérios para validação de medidas de desempenho

Critérios para validação de medidas de desempenho
1- Ser derivada da estratégia e alinhada com as prioridades competitivas da operação;
2 - Ser simples de entender e usar;
3 - Prover <i>feedback</i> em tempo e de forma precisa;
6 - Referir-se a metas específicas;
11 - Focalizar melhoramentos;
19 - Ser mais globais que localizadas.

Fonte: Autora (2021)

Após o levantamento de critérios e necessidades a serem atendidas pelas medidas, realizou-se uma análise acerca das particularidades e características dos quatro modelos selecionados, que pudessem contemplar os critérios escolhidos. Mediante essa análise, foi possível estabelecer uma correlação entre os modelos e os critérios tidos como essenciais por parte da gestão. O resultado é apresentado no Quadro 12.

Quadro 12: Análise de critérios atendidos pelos modelos

Administração por Objetivos - APO Método das Áreas-chave de Resultados Método de Avaliação Global de desempenho de Corrêa - MADE-O Strategic Measurement and Reporting Technique - SMART	APO	Áreas-Chave	MADE-O	SMART
1- Ser derivada da estratégia e alinhada com as prioridades competitivas da operação;	X	X	X	X
2 - Ser simples de entender e usar;	X		X	
3 - Prover <i>feedback</i> em tempo e de forma precisa;	X		X	
6 - Referir-se a metas específicas;	X	X	X	X
11 - Focalizar melhoramentos;	X	X	X	
19 - Ser mais globais que localizadas.	X		X	X

Fonte: Autora (2021)

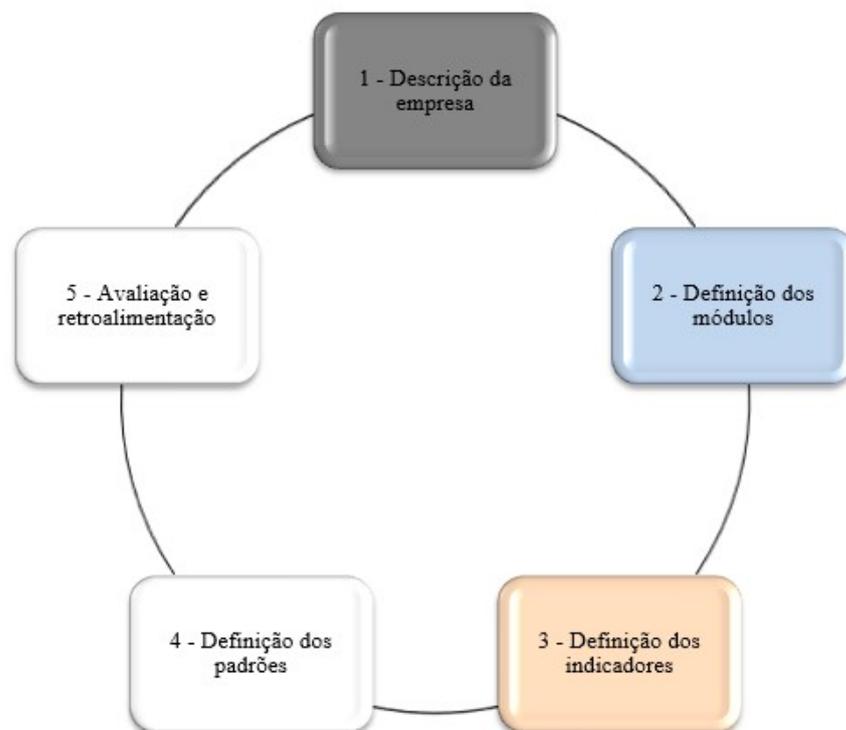
Com base no exposto, constatou-se que o modelo que melhor se adequa é o MADE-O, devido ao atendimento de todos os aspectos apontados pela gestão como importantes. Vale lembrar também que este foi o que apresentou a maior pontuação ponderada apresentada no

Quadro 8. O MADE-O possui uma abordagem de aplicação ampla que pode apresentar uma visão norteadora na formação dos conceitos de avaliação de desempenho aplicado às organizações sem fins lucrativos. Diante de tudo que foi apresentado considera-se pertinente a sua escolha para implantação.

6 DEFINIÇÃO DOS MÓDULOS E INDICADORES DO MADE-O

Depois da seleção do modelo MADE-O, de acordo com os critérios descritos no tópico anterior, sugere-se agora a implantação dos módulos e indicadores a serem utilizados na sua implantação, conforme as etapas descritas na Figura 6.

Figura 6: Etapas de aplicação MADE-O



Fonte: Adaptado Corrêa (1986)

O estabelecimento de uma Avaliação de Desempenho Organizacional inicia-se pelo processo de conhecimento da organização, através do entendimento do seu funcionamento, missão, objetivos estratégicos, características gerais, cultura e estrutura organizacional. Essas questões já foram exploradas no capítulo 4 (diagnóstico organizacional). Quanto à definição de padrões, geralmente, é feita com base em dados históricos, dos quais não se dispunha, visto a inexistência de registros documentados. Já a etapa de avaliação e retroalimentação somente pode ser implantada mediante o desejo da diretoria e após a execução das demais etapas, dessa forma, essa seção limita-se à definição dos módulos e indicadores.

6.1 Definição dos Módulos

De acordo a literatura e com as características da empresa, levantadas a partir de entrevistas, questionários e formulários aplicados a todas as diretorias, foram definidos os módulos do modelo MADE-O. Corrêa (1986) sugere a aplicação de dez grupos: (1) econômico-financeiro, (2) operacional, (3) recursos humanos, (4) satisfação dos usuários/clientes, (5) inovação tecnológica, (6) adaptação/ambiente, (7) avaliação técnica, (8) clima organizacional, (9) benefícios sociais, (10) potencialidade gerencial.

Destes, alguns são inerentes a todas as organizações e apresentam alto grau de importância para o processo de avaliação, como o (3) recursos humanos e (4) satisfação dos usuários/clientes. Outros, podem possuir menor relevância, dependendo da natureza da empresa. Assim, analisando o contexto atual da organização (capítulo 4) e os aspectos organizacionais considerados prioritários (capítulo 5), considerou-se os módulos sugeridos pelo autor citado como adequados à avaliação da empresa em questão, com exceção do módulo (7) avaliação técnica, tendo em vista que seu recurso técnico é o intelectual dos voluntários.

A seguir, são apresentadas outras razões que reforçam a importância dos demais módulos constarem no processo de avaliação:

(1) Econômico-financeiro: atualmente, a organização vem capitando recurso financeiro por meio da realização de campanhas de arrecadamento, sorteios e parcerias, para as quais se faz necessária a prestação de contas com os envolvidos, por meio da apresentação do fluxo de caixa e recibos de compras e pagamentos. Gerir tal recurso é uma tarefa difícil, principalmente quando a renda é muito limitada e imprevisível. É reconhecido, portanto, a necessidade da estruturação da diretoria financeira para atendimento das demandas, principalmente quando as atividades retornarem de forma presencial, quando existirão despesas com transporte, materiais de apoio, dentre outras. Ressalta-se ainda que há pretensão de ampliar os estudos em editais de projetos e apoio ao terceiro setor, o que aumenta ainda mais a necessidade de indicadores pertencentes a este grupo, para avaliar as ações e os resultados que estão sendo gerados.

(2) Operacional: uma dificuldade demonstrada por parte da diretoria de projetos e percebida ao decorrer do estudo diz respeito a como acompanhar efetivamente a produtividade dos membros, principalmente com a prática constante de reuniões, que requer uma parcela significativa de tempo. A ausência de um plano e cronograma específico de atividade, faz com que essa métrica se torne ainda mais complexa, dificultando o estabelecimento de prazos

para a realização das atividades e entrega de projetos, devido à inexistência de acompanhamento.

(3) Recursos humanos: a rotatividade na organização é bastante significativa, o que acarreta uma série de problemas em sua funcionalidade, impactando na execução de projetos, pois os membros acabam ficando sobrecarregados e não conseguem atender à demanda. Com a alta rotatividade e constante ingresso de novos membros, se faz necessário a estes um período de adaptação e integração, impactando também no tempo para o desenvolvimento e realização de novos processos. Baixo engajamento nas reuniões e ações foi outro fato percebido e relatado, o que pode acarretar entregas com baixa qualidade, quebra no processo de comunicação e atraso na entrega de atividades.

(4) Satisfação dos usuários/clientes: a finalidade da organização é impactar positivamente a vida dos beneficiários dos projetos e ações, assim, para compreender o real resultado dessas ações é primordial a adoção de indicadores que sinalizem a funcionalidade das operações e guiem o processo de acompanhamento e melhoria no desenvolvimento e busca pela efetividade destes.

(5) Inovação tecnológica: a organização apresenta um grau de polivalência significativo dentre seus voluntários, o que permite a adoção e elaboração de projetos e ações com abordagens inovadoras.

(6) Adaptação/ambiente: o maior recurso da organização é o conhecimento técnico de seus colaboradores, logo, esta compreende que para a continuidade das suas atividades é fundamental a colaboração deles. Para isso, é necessário focar na capacitação e desenvolvimento mútuo, como medida para atendimento às novas demandas do mercado, que vem se tornando a cada dia mais competitivo.

(8) Clima organizacional: a alta taxa de rotatividade mencionada anteriormente pode estar relacionada à satisfação do voluntário com o clima no qual está inserido. A ausência de um processo de *feedbacks* constante, de um acompanhamento pontual para compreender as limitações, da apresentação de resultados de forma individual, da definição de metas e da falta de comunicação entre voluntários e diretoria, apresentam-se como fatores potenciais da desmotivação e conseqüentemente desligamento dos voluntários do núcleo.

(9) Benefícios sociais: como uma organização do terceiro setor, o intuito é gerar resultados e efeitos diretos e indiretos no desenvolvimento sustentável e humano, sendo esta razão pela qual o núcleo existe e atua diariamente. Para o alcance desta missão, é fundamental impactar positivamente a vida das pessoas envolvidas nos projetos e ações, assim, mensurar o impacto

gerado pelos projetos e ações é primordial para compreender como e até onde este é percebido.

(10) Potencialidade gerencial: os cargos de liderança dentro da organização são de suma importância para a sobrevivência dela, tendo em vista a responsabilidade de buscar todos os dias uma forma de mantê-la ativa e entregando o melhor resultado possível aos beneficiados e comunidades. Também faz parte das suas responsabilidades mobilizar a integração dos membros e desenvolver junto a estes as metas e objetivos a serem alcançados de forma racional e realista, compreendendo suas limitações e restrições.

Após a seleção dos módulos de acordo com a realidade e particularidades da organização em estudo, foi feita uma hierarquização destes, conforme a contribuição percebida. Essa pode ser melhor visualizada e compreendida quando são atribuídos pontos para demonstrar o grau de importância de cada um. Dessa forma, foi proposta a hierarquia contida no Quadro 13.

Quadro 13: Apresentação dos módulos hierarquizados

Módulos	Pontuação	Percentual
Econômico-Financeiro	70	7%
Operacional	90	9%
Recursos Humanos	250	25%
Satisfação dos usuários/clientes	150	15%
Inovação tecnológica	30	3%
Adaptação/Ambiente	50	5%
Clima Organizacional	200	20%
Benefícios sociais	140	14%
Potencialidade gerencial	20	2%
	1000	100%

Fonte: Autora (2021)

Os módulos de recursos humanos e clima organizacional aparecem em primeiro e segundo lugar, respectivamente. Estes geram impactos diretos nos demais módulos, tendo em vista a dependência da organização da participação de seus voluntários. Tão importante quanto os membros que trabalham nos projetos e ações, são os beneficiados por elas, assim, os módulos de satisfação dos usuários/clientes e benefícios sociais foram elencados como o terceiro e quarto lugar, respectivamente.

O quinto módulo apontado foi o operacional, devido à necessidade de compreender as limitações e impactos presentes dentro de cada projeto. O sexto lugar foi concedido ao módulo econômico-financeiro, devido à necessidade de ordenação para ofertar segurança e

auxílio no desenvolvimento das atividades operacionais e demandas administrativas. Os módulos de adaptação/ambiente e inovação tecnológica constam na sétima e oitava colocação, respectivamente, referentes à importância que deve ser dada às constantes mudanças que o ambiente vem sofrendo, fazendo com que o processo de adequação às necessidades do beneficiário precise ser mais curto e rápido.

Por fim, na nona posição, se enquadrou o módulo potencialidade gerencial. Sua posição na hierarquização não implica dizer que ele não é importante, mas, sim, que os demais módulos devem ser priorizados anteriormente, devido às razões aqui já explicadas.

4.2.3 Definição dos Indicadores

Uma vez realizada a hierarquização dos módulos, é necessário agora fazer um levantamento acerca dos indicadores pertencentes a estes. Assim, buscou-se compreender junto às diretorias quais os indicadores estas consideram essenciais para o acompanhamento do desempenho da organização e aqueles de maior relevância. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14: Apresentação dos indicadores hierarquizados

Módulos e Indicadores		
Recursos Humanos	Pontos	Percentual
Índice de rotatividade	100	10
Tempo médio de permanência	150	15
Sub total	250	25
Clima Organizacional	Pontos	Percentual
Horas extras X Horas trabalhadas	30	3
Índice de engajamento	100	10
Frequência de <i>feedbacks</i>	70	7
Sub total	200	20
Satisfação dos usuários/clientes	Pontos	Percentual
% de beneficiários satisfeitos com projetos	110	11
Tempo de resposta a indagações dos beneficiados	40	4
Sub total	150	15
Benefícios sociais	Pontos	Percentual
Quantidade de pessoas impactadas	80	8
Nível de impacto gerado	60	6
Sub total	140	14
Operacional	Pontos	Percentual
Produtividade dos membros	40	4
Quantidade de projetos X Quantidade de membros	30	3
% de entregas no prazo	20	2
Sub total	90	9
Econômico-financeiro	Pontos	Percentual
Controle de patrimônio	20	2
Controle de caixa	50	5
Sub total	70	7
Adaptação/Ambiente	Pontos	Percentual
Tempo de reação para a customização de projetos e ações	50	5
Sub total	50	5
Inovação tecnológica	Pontos	Percentual
% de voluntários polivalentes por área de atuação	30	3
Sub total	30	3
Potencialidade gerencial	Pontos	Percentual
Conversão de parcerias	15	1,5
Alcance da marca	5	0,5
Sub total	20	2

Fonte: Autora (2021)

O Quadro 14 apresenta os indicadores e seus respectivos graus de priorização por meio dos pontos distribuídos dentre cada módulo. Inicialmente a avaliação foi realizada junto à diretoria de recursos humanos, que ficou responsável pelos módulos recursos humanos e clima organizacional. O “tempo médio de permanência” no núcleo foi levantado como um dos principais indicadores, relatando a ausência de um processo bem estruturado. Vale

salientar que a média dos núcleos a nível nacional é de um ano de permanência, todavia, no núcleo estudado, esse tempo médio é de três meses e meio. Este indicador ganhou pontuação de priorização 150.

O “índice de rotatividade” obteve pontuação 100, tendo por finalidade dentro da organização acompanhar o porquê e quando ocorre, tendo em vista a dependência da organização da participação de voluntários para o seu funcionamento. Atualmente, o índice de rotatividade calculado no final do primeiro ciclo do ano de 2021 ficou em 55,55%. O “índice de engajamento”, também recebeu pontuação 100. No cenário atual, há baixa assiduidade em reuniões e ações. A diretoria de recursos humanos também levantou a importância da “frequência de *feedbacks* com os membros”, ponto fundamental para o processo de reavaliação, acompanhamento e melhoria contínua. A este indicador foi atribuído pontuação 70. Ao indicador referente à relação entre “horas extras x horas trabalhadas” foi atribuída pontuação 30. Foi mencionado pela diretoria a utilização de ferramentas como o *Trello* para o registro e notificação de faltas tanto em atividades internas quanto externas, porém não são utilizadas pelos voluntários, além da existência de uma planilha para acompanhamento de horas de trabalho, que assim como a ferramenta *Trello* não tiveram adesão por parte dos voluntários.

A diretoria de projetos pontuou suas necessidades quanto aos critérios mensurados em sete métricas, agrupados em cinco módulos (Satisfação dos usuários/clientes, Benefícios sociais, Operacional, Adaptação/ambiente e Inovação tecnológica). A primeira métrica refere-se à relação “quantidade de projetos x quantidade de membros”, com pontuação de 30, para o qual recentemente a organização passou por uma reformulação. Anteriormente, os projetos eram responsabilidade de todos os voluntários. Após a reformulação, apenas os membros assessores de projetos devem ser alocados em um dos projetos desenvolvidos, conforme seu grau de afinidade técnico ou disponibilidade de atuação. A segunda métrica, “produtividade dos membros”, é fundamental dentro de qualquer organização, tendo por finalidade mensurar e acompanhar a produtividade dos voluntários, sendo atribuída pontuação 40. O terceiro indicador, “% de entregas no prazo”, tem correlação direta com os dois mencionados anteriormente, sendo julgado pela diretoria de projetos com pontuação de priorização 20.

Nos módulos Satisfação dos usuários/clientes e Benefícios sociais, quatro indicadores foram levantados. A “% de beneficiários satisfeitos” com os projetos recebeu 110 pontos, visto que a busca pela satisfação dos clientes é um grande foco, seja qual for o setor de atuação, principalmente na visão da organização estudada, que carrega em seus pilares o desenvolvimento social e humano. Em seguida, ao indicador “tempo de resposta à indagação

dos beneficiados” foi atribuído pontuação 40. A diretoria mencionou a importância do indicador para alcance dos resultados, como a oportunidade de prospecção de novos projetos, além do vínculo com a comunidade e seus possíveis retornos, como divulgação da organização. Como mencionado anteriormente, um dos pilares da organização é o desenvolvimento dos envolvidos, justificando a atenção que deve ser dada aos indicadores “nível de impacto gerado” e “quantidade de pessoas impactadas”, com pontuação de 60 e 80 respectivamente.

Por fim, a diretora de projetos levantou dois indicadores atribuídos a dois módulos distintos, “tempo de reação para a customização de projetos e ações”, referente ao módulo adaptação/ambiente, recebendo pontuação 50. Ressalta-se o alto grau de risco no desenvolvimento prático das ações e projetos, devido às variáveis envolvidas, como dependência de conciliação na agenda dos voluntários e dos envolvidos e fatores climáticos (que implicam diretamente na execução de projetos ao ar livre) No que tange o módulo inovação tecnológica, o indicador apresentado foi “% de voluntários polivalentes por área de atuação”, com pontuação 30, com justificativa foi pautada nos quatro eixos de atuação de projetos e ações e a relação pretendida de quantidade de projeto em relação à quantidade de membros.

A diretoria financeira também apresentou a necessidade de adoção de duas métricas, a primeira referente a indicadores para “controle de caixa”, com atribuição de 50 pontos. Esse indicador é de fundamental importância para guiar as organizações quanto à sua saúde financeira, além de registrar as movimentações referentes a entrada e saídas de caixa. A segunda trata do “controle de patrimônio” do núcleo, com pontuação 20, fundamental para garantir a transparência e eficiência na prestação de contas, gerenciando de forma ordenada desde os bens tangíveis, como objetos físicos e equipamentos, aos intangíveis, como marca e outros bens.

A diretoria de comunicação apontou para a necessidade da métrica “alcance da marca”, com pontuação 5, tendo em vista ser um dos bens intangíveis responsáveis pela propagação e conhecimento da organização perante a sociedade, além de nortear os membros da diretoria quanto à efetividade das atividades e campanhas desenvolvidas. Outro indicador pontuado foi a “conversão de parcerias”, com pontuação 15.

Uma vez estabelecidos os indicadores que irão suportar a avaliação de desempenho da organização, se faz necessária a definição de padrões, para que se possa realizar a comparação entre estes e os resultados alcançados. Ressalta-se também que, devido ao objetivo de melhoria contínua contemplado pelo modelo, este deve ser periodicamente avaliado e

retroalimentado e, em caso de percepção de mau desempenho, deve ser feita a reanálise da hierarquização dos módulos e métricas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo teve como intuito a proposição de um modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma empresa do terceiro setor. Para tal, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica, para obter o embasamento teórico necessário, e um diagnóstico organizacional, a fim de entender como se dão as atuais práticas e gestão.

No decorrer do desenvolvimento do estudo de caso, foi possível perceber inconsistências nas informações, por parte das diretorias, referentes à adoção de um modelo de gestão e métricas., o que levou ao entendimento de que há, na organização como um todo, uma dificuldade em compreender conceitos relacionados à gestão de desempenho e à funcionalidade de modelos de avaliação. Outra constatação advinda destas análises foi a da necessidade de adoção de indicadores para acompanhamento dos resultados organizacionais.

Dessa forma, partiu-se para a seleção de um modelo de avaliação de desempenho a ser implantado para suprir tais necessidades. Diante do estabelecimento de uma série de critérios, o modelo MADE-O foi escolhido e os módulos e indicadores a serem utilizados na sua execução foram estabelecidos.

No decorrer do estudo, percebeu-se a dificuldade e lacuna presente na literatura em dois aspectos, o primeiro quanto à presença de estudos que apresentem uma metodologia de escolha de modelos de avaliação, visto que a grande maioria já iniciava as propostas com modelos previamente estabelecidos, ou realizavam uma análise teórica sobre eles. O segundo aspecto é relacionado à adaptabilidade de modelos de desempenho ao terceiro setor. Foram encontrados na literatura algumas menções sobre a importância da adoção destes modelos ao terceiro setor, porém, o campo de estudo ainda é pouco explorado. Outra dificuldade deparada foi referente a dados concretos sobre a participação e impacto do terceiro setor no cenário nacional. Apesar de existirem pesquisas como as do Mapa das Organizações da Sociedade Civil e da FASFIL, elas são de difícil acesso e não apresentam resultados aprofundados, além de serem superficialmente analisadas.

Como proposta de melhoria para estudos futuros, sugere-se a aplicação do modelo e o desenvolvimento de todas as suas etapas, visto que a definição de padrões não pôde ser realizada dada a falta de registros históricos para sua elaboração, bem como a falta de tempo necessário para realização de um *benchmarking*, que seria a outra alternativa possível.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo. Summus, 2006.

BOUDREAU, John W. **Organizational Behavior, Strategy, Performance, and Design in Management Science**. MANAGEMENT SCIENCE Vol. 50, No. 11, November 2004, pp. 1463–1476.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o **Código Civil**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n.

BREWER, G. A., and S. C. SELDEN. 2000. **Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies**. Journal of Public Administration Research and Theory 10 (4): 685–711.

BREWER, G. A., S. C. SELDEN, and R. L. Facer II. 2000. **Individual conceptions of public service motivation**. Public Administration Review 60 (3): 254–64.

BUCHELE, R. B. **Políticas Administrativas para Empresas em Crescimento (Manual para Avaliação)**. Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971, 220p.

CAMERON, K. S. 1986. **Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness**. Management Science 32:539–53.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIEN, M. H. (2004). **A study to improve organizational performance: A view from SHRM**. Journal of American Academy of Business, 4(1/2), 289-291.

COLAUTO, R., & MAMBRINI, A. (2006). **Avaliação do capital intelectual não adquirido: uma proposta para instituição de ensino superior privada**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6 (CD-ROM). São Paulo: USP, 2006.

CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica** – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutoramento, 1986, 251 p.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. **The SMART Way to Define and Sustain Success**. National Productivity Review , v. 8, n. 1, pág. 22-33, 1988.

CUNHA P. H. **GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA**. Sitientibus, Feira de Santana, n. 39, p.191-205, jul./dez. 2008.

DAFT, R.L. & MARCIC, D. **Understanding Management**. Versailles: Thomson – SouthWestern, 2004. 573 p.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998, 214p.

EPSTEIN, M. J. & MANZONI, J. **The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action**. Management Accounting, Aug, 2002, p. 28-36

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999

FERRETTI, Celso João, ZIBAS, Dagmar M. L., MADEIRA, Felícia R., FRANCO, Maria LAURA P. B. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação — um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2015). **Modelo de excelência da gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional**. Disponível em: <http://www.fng.org.br/>. Acesso em: 10/04/2021 às 14:35.

GERHARDT T. E. & SILVEIRA D. T.; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GEROLAMO M. C. **Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação: estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise**. 2007. 227f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 2007.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. **An Integrated Dynamic Performance Measurement**. International Journal of Operations & Production Management, v. 16, n. 8, pág. 63-80, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008- pág 27.

GUIMARÃES, T.A. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madri. Anais... Madri: Clad, 1998.

HIRONEC, Steve. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994. 256 p.

HOUREAUX Jr., F. (2005). **Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico**. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

HURLEY, R. F., & HULT, T. (1998). **Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination**. Journal of Marketing, 62(3), 42–54.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). **The Balanced Scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, 70 (1), 71-79.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2005). **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, 83(7), 172

KUNSCH K. M. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Análisi 34, 2006, 125-139.

LAKATOS, M. Eva. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LAUZEL, P. & CIBERT, A. *Des ratios au Tableau de Bord*. Paris: Éditions de l'entreprise moderne, 1959, 214 p.

LEWIS, David. **Non-Governmental Organizations, management and development**. 3. ed. New York: Routledge, 2014.

LEWIS, R. W. **A measurements Project**, p. 213- 223 In MASON, R. O.; SWANSON, E.B. **Measurement for management decision**. Reading: Addison- Wesley Publishing Company, 1981,550 p.

LODI, J. B. **Administração por objetivos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 4a. ed. 1974, 170 p.

LOPEZ G. Felix. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. – Brasília : Ipea, 2018.

LUGOBONI, L. F. **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em Instituições de ensino superior na grande São Paulo**. (Dissertação de mestrado). USCS – Universidade de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul.

LYNCH, R. L; CROSS, K. F. **Measure up!: Yardsticks for continuous improvement**. 2 ed. Cambridge: Blackwell Business, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnica de pesquisa:planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996

MARINOVA, D., Ye, J., & SINGH, J. (2008). **Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction**. *Journal of Marketing*, 72(2), 28–45.

MARTINS, R. A.. **Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica São Paulo, 1998.

- MENGUC, B., & AUH, S. (2006). **Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.
- MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier: ABEPRO, 2012.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Manual de entidades sociais**. 1º edição, Pág 23-24, Brasília. 2014
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. Ed. 1º São Paulo: Pioneira, 1986.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice Measuring Business Excellence**, n. 5, v. 2 p. 6-12, 2001.
- NEELY, A; ADAMS, C; KENNERLEY, M. **The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. London (Inglaterra): Prentice Hall,2002.
- NEELY, Andy.; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. *International Journal of Operations & Production Management*, v.25, n.12, p.1228-1263, Dec. 2005.
- OLSON, E. M., & SLATER, S. F. (2002). **The balanced scorecard, competitive strategy, and performance**. *Business Horizons*, 45(3), 11–16.
- PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007, p. 122- 123.
- RECARDO, R. J. & WADE, D. (2001). **Corporate performance management: How to build a better organization through measurement-driven strategic alignment**. Routledge.
- RUMMLER, G., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. Tradução de Katia Aparecida Roque. Makron Books, 2. ed., 1994.

SHAHIN, Arash; MAHBOD, M. Ali. **Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting**. International Journal of Productivity and Performance Management, v.56, n.3, p.226-240, May/June 2007.

SIGMA PROJECT. **The Sigma guidelines: putting sustainable development into practice—a guide for organizations**, 2003.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17 ed. São Paulo: Cortez, 2009

UNIDED NATIONS Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. New York: United Nations, Statistics Division, 2003. 327 p. (Studies in methods. Series F, n. 91).

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHOU, K. Z., YIM, C. K., & TSE, D. K. (2005). **The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations**. Journal of Marketing, 69(2), 42–60.

ANEXOS

ANEXO A – AVALIAÇÃO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO

Avaliação do atual modelo de gestão

Esta etapa inicial consiste no estreitamento dos laço entre pesquisador e organização estudada, buscando compreender o cenário atual da gestão, sob o ponto de vista dos diretores.

***Obrigatório**

1. Qual seu atual cargo?

2. 1-Atualmente existe algum modelo de gestão estratégica sendo utilizado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. 2-A organização adota como prática processos de avaliação do desempenho estratégico de forma estruturada? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

4. 3-Ocorre a divulgação/ apresentação das estratégias traçadas pela organização de fácil compreensão para todos os níveis presentes? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

5. 4-As estratégica para o alcance dos objetivos almejados levam em consideração a missão e visão traçadas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

6. 5-Atualmente são utilizados métricas/ indicadores para acompanhar o desempenhos das estratégias? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. Caso tenha a presença de métricas/ indicadores para acompanhar o desempenhos das estratégias, cite quais são:

8. 6-Você participou do desenvolvimento do processos de definição dos indicadores? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

9. 7- Você tem acessos de forma ágil a essas métricas/indicadores? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. 8- A definição de indicadores para orientar quanto à avaliação da estratégia é importante para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. 9- Na sua perspectiva, um modelo de gestão que permita a avaliação periódica das estratégias, com intuito de alinhar a missão/visão da organização, poderá melhorar o desempenho desta? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12. 10- A presença de um relatório para auxiliá-lo na compreensão das estratégias e desempenho, através de indicadores internos, seria importante para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

ANEXO B – ASPECTOS PRIORIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO

Aspectos priorizados pela organização

A segunda etapa do formulário consiste na atribuição de uma escala de importância para diferentes critérios. Foram listados dezoito aspectos, aos quais devem ser atribuídos uma pontuação de 0 a 10 para cada um, de acordo com a sua priorização por parte da gestão da organização.

*Obrigatório

1. 1- Mercado *

O foco no mercado busca compreender o enfoque no comportamento e tendências das organizações presentes no segmento, as novas ofertas e demandas, além de suas mudanças e necessidades.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado									

2. 2- Cliente *

Objetiva conhecer as necessidades de seus clientes, de forma a antecipar-se quanto às suas expectativas futuras, com intuito de compreender quais potenciais diferenciais virão a agregar em seu produtos/serviço de forma a satisfazer as expectativas dos atuais clientes, ou até mesmo atingir novos segmentos.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado									

3. 3- Econômicos e financeiros *

Foco em resultados como, custos e orçamentos necessário para o desenvolvimento dos projetos e ações, com a finalidade de compreender a viabilidade econômica dos projetos visando garantir a geração de valor para a sociedade através da captação de recursos para a sustentação das atividades.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado									

4. 4- Políticas fiscais existentes *

Um conjunto de medidas internas que orientam a administração para a captação de recursos econômico interno, além das medidas de controle de orçamentos.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado									

5. 5- Recursos físicos necessários *

Avaliação da dependência e impactos gerados pela presença dos itens físicos nos produtos/projetos entregues, como equipamentos, suprimentos, locais e outros recursos físicos.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado										

6. 6- Acionistas *

O acionista ou quotista é um sócio capitalista que participa na gestão da sociedade na mesma medida em que detém capital da mesma, tendo por isso, direitos de voto proporcionais à quantidade de ações que possui.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado										

7. 7- Avaliação de planos e objetivos *

Buscando averiguar se os resultados almejados estão sendo alcançados, permitindo uma reavaliação e validação da estratégia definida, possibilitando a aplicação de ajustes quando se faz necessário, para a garantia dos resultados esperados.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado										

8. 8- Parcerias e alianças estabelecidas *

Baseado em um relacionamento de valor, assumindo um papel fundamental na formação de uma relação duradoura e de sucesso, no intuito do alcance mútuo de aprimoramento dos resultados, implicando em um melhor desempenho tanto nas atividades realizadas através da parceria como isoladamente.

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Não priorizado	<input type="radio"/>	Extremamente priorizado										

ANEXO C – AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS DIRETORIAS

Avaliação da gestão das diretorias

O intuito das questões apresentadas a seguir é compreender o atual cenário vivenciado pelas diretorias que compõe a organização. A finalidade da pesquisa é levantar as necessidades e limitações das diretorias e propor uma análise e potências melhorias.

***Obrigatório**

1. Qual seu cargo? *

2. 1- Você fez parte da elaboração do planejamento estratégico da organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. 2- Você e os membros da sua diretoria tem acesso fácil as estratégias, metas e objetivos traçados para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

4. 3 - Sua organização adota algum modelo de gestão de desempenho organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

5. Caso a resposta anterior seja sim, qual modelo utilizado?

6. 4 - A diretoria que você participa utiliza indicadores/métricas para o acompanhamento do desempenho interno? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

7. Caso a pergunta anterior seja sim, você participa da elaboração dos mesmos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

8. 5- Existe na diretoria algum indicador/métrica que avalie o desempenho dos membros? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9. 6- Quais indicadores não são utilizados na sua diretoria que você julga necessário e quais as limitações para a não adoção do mesmo? *

10. 7- Existe algum critério que a diretoria necessita acompanhar e avaliar porém ainda não foi desenvolvido?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. Caso a resposta na alternativa anterior seja sim, qual critério seria?

12. 8- Dentro da diretoria existe de forma periódica reuniões que apresentem o desempenho da mesma para os membros? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13. 9- Dentro da diretoria existe de forma periódica um feedback da performance dos membros de forma individual? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. 10- Existe a presença de algum programa de capacitação interno na diretoria? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

15. 11- A definição de indicadores para orientar quanto à avaliação da estratégia é importante para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

16. 12- Na sua perspectiva, um modelo de gestão que permita a avaliação periódica das estratégias, com intuito de alinhar a missão/visão da organização, poderá melhorar o desempenho desta? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. 13- A presença de um relatório para auxiliá-lo na compreensão das estratégias e desempenho, através de indicadores internos, seria importante para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18. 14- Quais são as limitações presentes na efetividade do acompanhamento de desempenho organizacional da sua diretoria? *

ANEXO D – CRITÉRIOS PARA UMA BOA MEDIDA DE DESEMPENHO

Entrevista - Critérios para uma boa medida de desempenho	Atende	Não atende
1- Ser derivada da estratégia e alinhada com as prioridades competitivas da operação		
2 - Ser simples de entender e usar;		
3 - Prover feedback em tempo e de forma precisa;		
4 - Ser baseadas em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelo usuário ou por ele em conjunto com outros;		
5 - Refletir o processo de negócio envolvido, ou seja, o cliente e o fornecedor envolvidos deveriam participar da definição;		
6 - Referir-se a metas específicas;		
7 - Ser relevante;		
8 - Pertencer a um ciclo fechado completo de controle;		
9 - Ser claramente definidas;		
10 - Ter impacto visual;		
11 - Focalizar melhoramentos;		
12 - Manter seu significado ao longo do tempo;		
13 - Prover feedback rápido;		
14 - Ter propósitos específicos e definidos;		
15 - Basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos;		
16 - Empregar razões mais que valores absolutos;		
17 - Referir-se a tendências mais que situações estáticas;		
18 - Ser objetivas e não apenas opinativas; e		
19 - Ser mais globais que localizadas.		