

**MAPEANDO INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DOS ESTUDOS INTERNACIONAIS NO PERÍODO DE 1990 A 2014.**

**WILLERSON LUCAS DE CAMPOS SILVA**

USP - Universidade de São Paulo

willerson\_50@hotmail.com

**MARY FERNANDA DE SOUSA DE MELO**

USP - Universidade de São Paulo

falecom\_mary@hotmail.com

**JOÃO AMATO NETO**

USP - Universidade de São Paulo

willerson\_50@hotmail.com

**Área temática:** Estratégia em Organizações

**MAPEANDO INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DOS ESTUDOS INTERNACIONAIS NO PERÍODO DE 1990 A 2014.**

**RESUMO**

Com o intuito de abordar o problema de escassez de indicadores para monitorar a performance dos agentes e das organizações em organizações sem fins lucrativos, este estudo se propôs a reunir indicadores que podem ser utilizados para mensurar o desempenho em organizações sem fins lucrativos presentes na literatura no período de 1990 a 2014. Para o alcance do objetivo geral, adotou-se como objetivos específicos: descrever a produção científica que aborde indicadores de mensuração de desempenho em organizações sem fins lucrativos; identificar na literatura mapeada os indicadores utilizados para mensurar o desempenho em organizações sem fins lucrativos e; classificar os indicadores identificados. Identificou-se a predominância de estudos relacionados a organizações da área da saúde, seguido por organizações da área de Educação e pesquisa. Quanto as técnicas e modelos estatísticos empregados destaca-se modelo DEA, sendo utilizado para analisar o desempenho de organizações de variadas áreas. Já os indicadores foram assim classificados: a dimensão de resultados, foi desdobrada em efetividade, eficácia e eficiência e a dimensão de resultados, em economicidade, execução e excelência.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho; Governança; Organizações do Terceiro Setor.

**ABSTRACT**

In order to approach the problem of shortage of indicators to monitor the performance of agents and organizations in nonprofit organizations, this study aimed to gather indicators that can be used to measure performance in non-profit organizations present in the literature period 1990-2014. To reach the goal, this study adopted the following objectives: describe the scientific literature that addresses performance measurement indicators in non-profit organizations; identify the mapped literature the indicators used to measure performance in nonprofit organizations and; classify the identified indicators. The predominance of studies related to healthcare organizations, followed by organizations in the area of education and research were identified. As the technical and statistical models employed stands out DEA model and is used to analyze the performance of various areas organizations. Regarding the indicators were classified as follows: the size of results, was split into effectiveness, effectiveness and efficiency and size results in economy, execution and excellence.

**Keywords:** Performance indicators; Governance; Third-Sector organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao se falar em organizações sem fins lucrativos, de acordo com Machado Filho et al. (2007) alguns questionamentos veem à tona: que parâmetros os doadores podem usar para monitorar a eficácia de projetos sociais implementados por uma organização sem fins lucrativos? Como esses parâmetros podem ser desdobrados em indicadores de eficiência na alocação dos recursos doados? Qual é o papel dos mecanismos de governança frente a essas demandas? O fato dessas organizações não poderem ser classificadas como pertencentes nem a esfera do Estado, nem a esfera do mercado requer uma adaptação de modelos existentes.

Quando Salamon (1997, p. 1) fala de “dois grandes complexos organizacionais” ele está se referindo ao mercado e ao Estado, ou ainda, ao setor privado e ao setor público. O Estado forma o primeiro setor, onde tanto a origem como o destino dos recursos são públicos. Já o mercado integra o segundo setor, esse é o capital privado, onde os recursos são destinados a obtenção de benefícios aos donos deste capital (BNDES, 2001). Aquelas organizações que não atendem nem as logicas do mercado, nem as do Estado, seriam denominadas de Terceiro Setor.

De acordo com Coelho (2000), a literatura tende a agrupar nesta classificação todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam a produção de um bem coletivo. Entretanto, a autora adverte que não se deve confundir “coletivo” com “público”. Coelho (2000 apud Franco, 1997) afirma que nem todas as organizações do Terceiro Setor têm fins públicos, ou seja, vêm atender um interesse comum da sociedade, mas possuem fins que são voltadas apenas para seus membros, com é o caso, segundo (Szazi, 2006), das organizações sob a forma jurídica de associação.

Este setor tem recebido crescentes pressões por transparência nas atividades, na prestação de contas, na busca por equidade e para estar em conformidade com a lei. Essas são reivindicações feitas para aqueles que gerem estas organizações e partem de diversos lados. Financiadores, colaboradores e órgãos fiscalizadores têm exigido informações mais específicas e maior detalhamento a respeito da aplicação de recursos e sobre os resultados advindos desses investimentos, estando este setor cada vez mais sob o enfoque da sociedade (MILANI; MILANI FILHO, 2011).

O atendimento dessas exigências da sociedade aponta para um avanço na forma de administrar essas organizações. O alcance de resultados eficientes e do desenvolvimento sustentável nas entidades do Terceiro Setor passam por fatores ligados a governança e a utilização de mecanismos de monitoramento e incentivo sobre a gestão (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; MILANI; MILANI FILHO, 2011).

O Conselho, como um mecanismo de monitoramento em um sistema de governança, tende a ser menos eficiente dentro de organizações sem fins lucrativos (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; MACHADO FILHO *et al.*, 2007). Para estes autores a razão da ineficiência dos Conselhos é devida a dificuldade no estabelecimento de indicadores de desempenho relacionado com o objeto social, tanto para o responsável pela gestão como para a organização como um todo. Eles ainda complementam apontando que mesmo em organizações com atuação transparente a alocação eficiente dos recursos não é facilmente suscetível ao monitoramento pelos doadores.

Para Machado Filho *et al.* (2007) o problema apresentado acima constitui uma lacuna a ser explorada. Pesquisas deveriam investigar indicadores de desempenho para a avaliação do agente em organizações sem fins lucrativos, fornecendo subsídios para as decisões estratégicas do conselho. Eles ainda reforçam a crescente importância deste assunto atrelada ao aumento da profissionalização no setor e a necessidade competir pelas doações cada vez mais escassas.

Este estudo pretende abordar este problema de escassez de indicadores para monitorar a performance dos agentes e das organizações em organizações sem fins lucrativos, para tanto

propõe a seguinte questão: Quais indicadores podem ser utilizados para a mensuração do desempenho em organizações sem fins lucrativos? Neste sentido, o estudo se propôs a reunir indicadores que podem ser utilizados para mensurar o desempenho em organizações sem fins lucrativos presentes na literatura no período de 1990 a 2014. Para o alcance do objetivo geral, adotou-se como objetivos específicos:

- (a) Descrever a produção científica que aborde indicadores de mensuração de desempenho em organizações sem fins lucrativos presente em periódicos qualificados;
- (b) Identificar na literatura mapeada os indicadores utilizados para mensurar o desempenho em organizações sem fins lucrativos;
- (c) Classificar os indicadores identificados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Salamon e Anheier (1992a) destacam a necessidade de uma definição mais clara do setor sem fins lucrativos. Esta necessidade é evidenciada pelos autores por meio da diversidade de terminologias empregadas para descrever as organizações que o compõem, tais como: Setor de Caridade, Setor Independente, Organizações Voluntárias, Setor Isento de Impostos, Organizações Não-Governamentais (ONGs), Setor Associativo, Economia Social, dentre outras nomenclaturas. No entanto, esses termos são incompletos para representar o Terceiro Setor como um todo, cada um deles enfatizando uma questão em particular da realidade em detrimento a outros aspectos (SALAMON, 1992, HUDSON, 1999).

Segundo Anheier e Seibel (1990) o termo "terceiro setor" foi usado pela primeira vez por estudiosos norte-americanos como Etzioni (1973) e Levitt (1973) e pela *Filer Commission* (1975), comissão iniciada por John D. Rockefeller em 1773. O termo, posteriormente se disseminou pela Europa sendo aplicado por estudiosos como Douglas (1983), Reese (1987), Reichard (1988), Ronge (1988) e Reese et al (1989). "Terceiro setor foi a intenção de expressar uma alternativa para as desvantagens associadas tanto a maximização do lucro e da burocracia, combinando a flexibilidade e a eficiência dos mercados com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública" (ANHEIER; SEIBEL, 1990, p. 7).

Tendo como base a diversidade de terminologias já citadas, é possível compreender a dificuldade de se delinear um conceito claro e objetivo do espaço social fora do mercado e do Estado, para tanto, existe na literatura uma série de tipos alternativos de definições do setor sem fins lucrativos utilizando diferentes bases de diferenciação para sua definição (SALAMON; ANHEIER, 1992a).

No entanto, este estudo utilizará a definição apresentada pelo BNDES (2000), onde o terceiro setor é entendido como:

o conjunto de atividades privadas com fins públicos e propósitos sem fins lucrativos, composta por civis (de qualquer origem) - religioso, instituições comunitárias, instituições de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais e outros - que diferem da estrita lógica do governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados) ".

O entendimento dos termos filantropia e setor sem fins lucrativos se faz relevante para o presente estudo, pois estes são, erroneamente, utilizados como sinônimos, sendo que um abrange o outro (SALAMON; ANHEIER, 1992a). O termo filantropia diz respeito ao ato de doar, sejam presentes, objetos, dinheiro, dentre outros, para fins públicos. Já o setor sem fins lucrativos compreende um grupo de organizações privadas que não distribuem os dividendos, podendo estas terem a ideia de filantropia como objetivo principal ou como fonte de seus recursos (SALAMON; ANHEIER, 1992a).

## 2.1. Classificação das Organizações do Terceiro Setor

O passo seguinte à caracterização do Terceiro Setor é a classificação das organizações que o compõe, em uma tentativa de sistematizá-las. De acordo com Salamon e Anheier (1992a) esse esforço é essencial, entretanto apresenta grande dificuldade, sendo que nenhum sistema de classificação atende a todas as necessidades, devendo moldar-se ao uso em que é exigido. Os autores complementam argumentando que certas bases adotadas para classificação são simples, enquanto para outras classificações bases mais complexas são exigidas.

De acordo com Hudson (1999), para o Terceiro Setor as dificuldades são agravadas por conta do difícil enquadramento em todas as características do setor, entretanto, no intuito de cumprir esse propósito de classificação (SALAMON; ANHEIER, 1992a), em parceria com estudiosos da *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, desenvolveu o *International Classification of Nonprofit Organisations (ICNPO)* (Quadro 1)

**Quadro 1.** International Classification of Nonprofit Organisations (ICNPO)

GRUPOS	SUBGRUPOS
<b>Grupo 1: CULTURA E RECREAÇÃO</b> Organizações e atividades em geral e áreas especializadas de cultura e lazer.	Cultura
	Recreação
	Clubes de Serviços
<b>Grupo 2: EDUCAÇÃO E PESQUISA</b> Organizações e atividades que gerem, proporcionam, promovem, conduzem e apoiam educação e pesquisa.	Ensino Primário e Secundário
	Ensino superior
	Outras formas de Educação
	Pesquisa
<b>Grupo 3: SAÚDE</b> As organizações que se dedicam a atividades relacionadas com a saúde, prestação de cuidados de saúde, tanto em serviços gerais quanto especializados, a administração de serviços de saúde e serviços de apoio à saúde.	Hospitais e Reabilitação
	Lares de Idosos
	Saúde Mental e Intervenções nas Crises
	Outros Serviços de Saúde
<b>Grupo 4: SERVIÇOS SOCIAIS</b> Organizações e instituições que prestam serviços humanos e sociais a uma comunidade ou população específica.	Serviços Sociais
	Emergência e Socorro
	Suporte e Manutenção de Renda
<b>Grupo 5: MEIO AMBIENTE</b> Organizações promotoras e prestadoras de serviços na conservação ambiental, controle e prevenção da poluição, educação ambiental e, saúde e proteção animal.	Ambiente
	Animais
<b>Grupo 6: DESENVOLVIMENTO E HABITAÇÃO</b> Organizações que promovem programas e prestam serviços para ajudar a melhorar as comunidades e o bem estar econômico e social da sociedade.	Desenvolvimento econômico, social da Comunidade
	Habitação
	Emprego e Formação
<b>Grupo 7: LEI, DEFESA E POLÍTICA</b> Organizações e grupos que trabalham para proteger e promover os direitos civis e outros, ou defender a interesses sociais e políticos de círculos eleitorais gerais ou especiais, oferecer serviços jurídicos e promover segurança pública.	Cívico e organização de defesa
	Lei e Serviços Jurídicos
	Organizações políticas
<b>Grupo 8: INTERMEDIÁRIOS FILANTRÓPICOS E PROMOÇÃO DO VOLUNTARISMO</b> Organizações filantrópicas e organizações que promovem a caridade e atividades beneficentes.	Promoção da Filantropia Intermediária e voluntarismo
<b>Grupo 9: ATIVIDADES INTERNACIONAIS</b> Organizações que promovem uma maior compreensão intercultural entre os povos de diferentes países e contextos históricos e também aqueles que fornecem alívio durante emergências, promovendo desenvolvimento e bem-estar no exterior.	Atividades Internacionais
<b>Grupo 10: RELIGIÃO</b> Organizações que promovem crenças religiosas e administração de	Congregações religiosas e associações

serviços e rituais religiosos; inclui igrejas, mesquitas, sinagogas, templos, santuários, seminários, monastérios, e instituições religiosas similares, além de associações auxiliares de tais organizações relacionadas.	
<b>Grupo 11: NEGÓCIOS, ASSOCIAÇÕES E SINDICATOS PROFISSIONAIS</b> Organizações promotoras, que regulam e salvaguardam os interesses de negócios, profissionais e trabalhistas.	Negócios, associações profissionais e sindicatos
<b>Grupo 12: NÃO CLASSIFICADOS EM OUTRA</b>	Sem classificação

Fonte: Adaptado de Salamon e Anheier (1992b).

Conforme mostra o Quadro 1, esta classificação divide as organizações que compõem o setor sem fins lucrativos em doze grupos, incluindo um grupo para aquelas organizações que não se encaixam nos demais grupos. Os grandes grupos se desdobram em subgrupos, que por sua vez são compostos por uma série de atividades.

## 2.2. Governança Corporativa: Teoria da Agência

O foco das discussões da governança corporativa esteve sempre na estrutura de propriedade e nos conflitos de interesses presentes na alta gestão, prova disso é que o marco inicial da governança corporativa, o trabalho de Berle e Means (1932), foi o pioneiro a abordar os benefícios e os custos potenciais da separação entre propriedade e controle (SAITO; SILVEIRA, 2008). Neste sentido, os interesses daquele responsável pela gestão nem sempre estão alinhados aos interesses daqueles que detém a propriedade, esta relação conflituosa entre proprietários e os gestores é denominada como problema de agência (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MACKLING, 1976; FAMA, 1980).

De acordo com Jensen e Mackling (1976), Fama e Jensen (1983) a abordagem resultante do tratamento dessas relações conflituosas é a teoria da agência. Segundo Eisenhardt (1989) esta teoria se empenha na resolução de dois problemas decorrentes das relações de agência: quando os desejos ou metas entre o principal e o agente são diferentes e quando é difícil ou caro para o principal verificar quais atividades o agente está desenvolvendo.

## 2.3. Teoria da agência em Organizações Sem Fins Lucrativos

Mesmo que o conceito de governança corporativa tenha sido desenvolvido para o mercado, assim como a teoria da agência é formatada para uma realidade mercantil, segundo Milani e Milani Filho (2011) a mesma relação conflituosa ocorre no Terceiro Setor, entretanto ao invés da pessoa do acionista como principal, a figura é a do doador de recursos. Abaixo, na Figura 1, está representada a relação de agência nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Nas organizações sem fins lucrativos a separação entre principal e agente ocorre, principalmente, por uma motivação de caráter interno, na tentativa de satisfazer a necessidade de profissionalismo do setor, ou ainda por uma motivação de caráter externo, relacionado ao aumento do rigor na prestação de contas para os principais (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004; MACHADO FILHO *et al.*, 2007).

Jensen (1993) classifica os mecanismos de controle de uma empresa de duas formas, são eles: interno e externo. Os mecanismos internos compreendem os sistemas de controle exercidos pelo conselho, já os externos dizem respeito ao sistema político-legal e regulatório, mercados de capitais e do produto. Esses mecanismos vêm como forma de auxiliar na resolução de problemas advindos por diferenças na tomada de decisão, quando essas podem estar voltadas para o ambiente interno ou para o atendimento das necessidades da sociedade. Mesmo que, tanto estes mecanismos quanto os incentivos nas empresas com fins lucrativos, não sejam perfeitos, estes objetivam reduzir o desalinhamento de interesses entre aqueles que gerem a organização e os chamados principais, ao diminuir a assimetria informacional.

### **i. Mecanismos Internos**

De acordo com Machado Filho (2004) o Conselho de uma OTS assume um papel de grande importância no monitoramento da atuação da organização, haja vista a vulnerabilidade das formas externas de monitoramento. Segundo Machado Filho (2004, p. 306 apud AKERLOF, 1970) o risco moral (*moral hazard*) encontra brechas quando se observa dificuldades em desenvolver indicadores de desempenho e de impacto social, ou seja, o principal fica dependente das informações de posse do agente.

#### **2.4. Gestão por resultado**

A competência de gestão é vista por Machado, Francisconi e Chaerki (2007), como uma das grandes dificuldades do terceiro setor, baseado na realidade brasileira das organizações que o compõem. O desenvolvimento da percepção dos agentes envolvidos da chamada *accountability*, é entendido por Falconer (1999) como um dos problemas que compreendem o terceiro setor, o qual permite a aproximação deste com as bases de estratégia e de avaliação de desempenho.

Um dos principais fatores que figuram a atual realidade do terceiro setor é a interação entre gestão e avaliação de desempenho (HECKERT, 2001). Esta visão se baseia no fato de que as avaliações de desempenho das organizações do terceiro setor precisam tornar evidente as interações entre estrutura e gestão, com o objetivo de perspectivas de confrontar a criação de valores sociais e a direção dos recursos financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a gestão por resultados admite a proposição de metas e indicadores. Assim, para que sejam atendidas as demandas e interesses dos diferentes agentes envolvidos, as organizações de todos os tipos precisam se preparar para esclarecer as dúvidas advindas de seu campo de atuação. Este fato traz a necessidade de transparência nas ações empresariais e no relato dos resultados, sendo o papel do gestor o de lidar com os recursos de maneira que os planos colocados se tornem realidade, objetivando assegurar a sustentabilidade (CARRETEIRO, 2004). Sendo que no âmbito social, o gestor de organizações sem fins lucrativos devem conhecer a forma de definir e relatar os resultados de seus planos aos doadores, para que estes saibam o que está sendo feito (DRUCKER, 1997).

#### **2.5. Mensuração do desempenho e indicadores**

A mensuração do desempenho é um conceito que permeia diversas áreas do conhecimento como a administração, engenharia, economia, ciência contábeis, psicologia, dentre outras. Para Rummler e Brache (1994, p. 168) “medimos para que possamos monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho do sistema”. De acordo com o Brasil (2009, p. 9) desempenho é um termo dotado de diversas conceituações, porém uma definição mais abrangente pode defini-lo “como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados”, podendo ser representado pela equação simplificada: desempenho = esforços + resultados.

A operacionalização da mensuração é feita por meio dos indicadores de desempenho, os quais possibilitam à organização acompanhar as variáveis de seu interesse, viabilizando o planejamento de atividades no intuito de aprimorar o desempenho (RODRIGUES; SCHUCH; PANTALEÃO, 2003). Brasil (2009, p. 13) define indicador como métricas que possibilitam a obtenção de informações referente a um objeto, sendo fundamentais para o monitoramento e avaliação das organizações, bem como seus projetos, programas e políticas, “pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.”

## 2.6. Modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho

O modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho<sup>®</sup> foi desenvolvido pelo Instituto Publix (MARTINS, MARINI, 2010). De acordo com o Brasil (2009), ele é um modelo lógico-dedutivo, abrangendo variáveis sugeridas pela literatura e estabelecendo a seguinte ordem de causalidade entre eles: conjunto de esforços que resultam em um conjunto de resultados (desempenho = aspectos relativos aos esforços + aspectos relativos aos resultados). Ele foi desenvolvido sob uma concepção de cadeia de valor, que representa a atuação da ação da organização “desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços” Brasil (2009, p. 17). Os elementos da cadeia de valor são: Insumos (*inputs*), Processos/Projetos (ações), Produtos/serviços (*outputs*) e Impactos (*outcomes*).

De acordo com o Brasil (2009, p. 17) a mensuração do desempenho por meio dos elementos da cadeia possibilita as organizações analisarem suas principais variáveis associadas à consecução de seus objetivos: “quantos e quais insumos são requeridos, quais ações (processos, projetos etc.) são executadas, quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados”. O Quadro 2 relaciona os elementos que compõem a cadeia de valor e as perguntas que os indicadores associados a eles procuram responder.

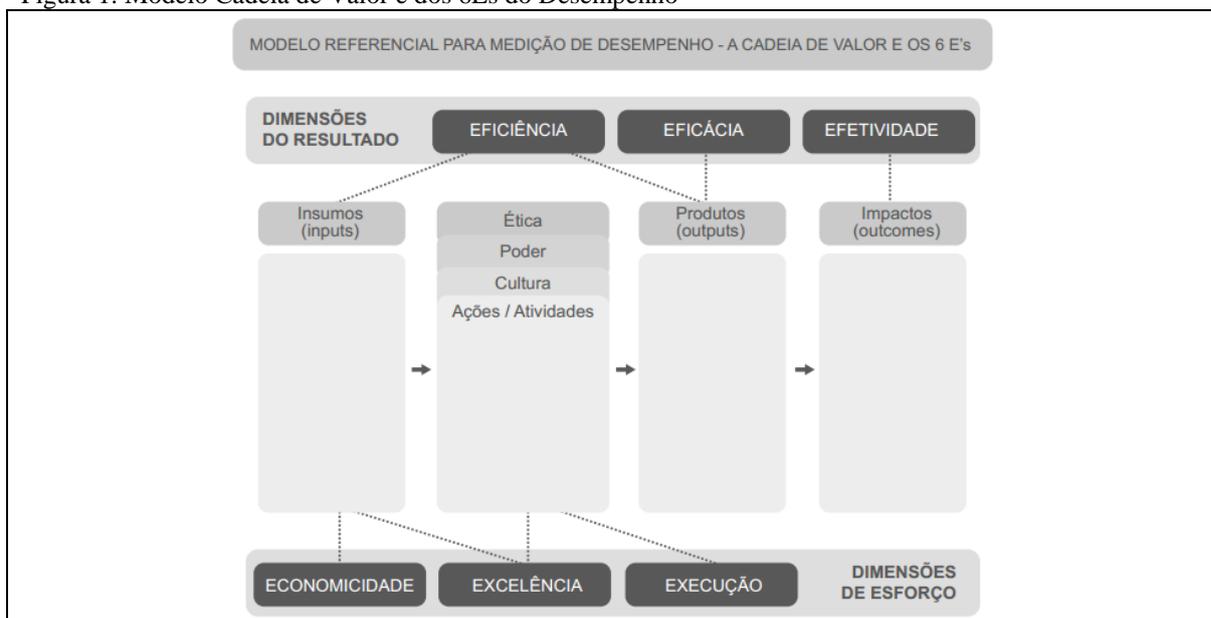
**Quadro 2.** Elementos componentes da cadeia de valor e suas respectivas questões

Elementos da Cadeia de Valor	Perguntas
Impactos ( <i>outcomes</i> ).	Quais mudanças os produtos/serviços trazem para os beneficiários e a sociedade?
Produtos/serviços ( <i>outputs</i> )	Quais os produtos/serviços gerados? Quantidade de produtos/serviços? Qualidade do produto/serviço?
Processos/Projetos (ações)	Quais são as ações, processos e projetos executados? Tempo médio de ciclo do processo? Qual o custo do processo?
Insumos ( <i>inputs</i> )	Quais são os recursos necessários para gerar os produtos/serviços estabelecidos? Quantidade de recursos necessária?

Fonte: Brasil (2009).

Sobre a representação da cadeia de valor são relacionadas duas dimensões: a dimensão de esforço, que se desdobra em economicidade, execução e excelência; e a dimensão de resultado, desdobrada em eficiência, eficácia e efetividade, formando assim o modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho<sup>®</sup> (Figura 1).

Figura 1. Modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho<sup>®</sup>



Fonte: Martins e Marini (2010)

De acordo com o modelo apresentado é possível verificar as relações estabelecidas entre os elementos da cadeia e as dimensões de desempenho, permitindo identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho, os quais estão descritos no Quadro 1. “Em síntese, o modelo mensura o que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro” (BRASIL, 2009, p. 1).

Quadro 3. Relação entre os elementos da cadeia e as dimensões de desempenho.

Dimensões de Resultado	Efetividade	Efetividade são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição.
	Eficácia	Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
	Eficiência	Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
Dimensões de Esforço	Execução	Execução refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
	Excelência	Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
	Economicidade	Economicidade está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Fonte: Brasil (2009).

Brasil (2009) apontam a unidimensionalidade como uma limitação da cadeia de valor, em razão de que o bloco das "ações/atividades" representa apenas processos e estrutura, os quais são o lado mais visível das organizações. No entanto, no modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho® esta restrição é atenuada com a inserção de dimensões que possuem papéis fundamentais para a geração de resultados, como a cultura organizacional, relações e poder, questões éticas entre outras dimensões que podem vir a ser consideradas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

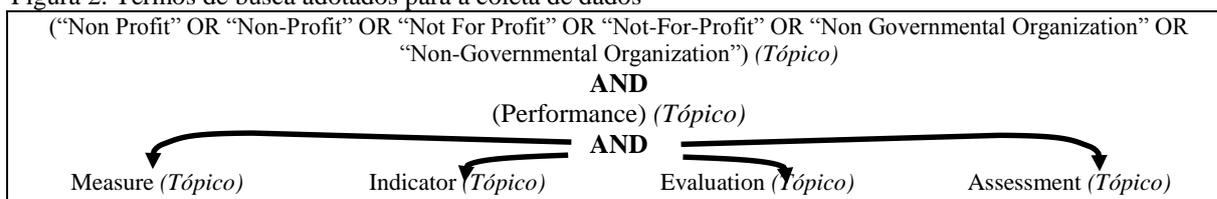
A presente pesquisa se caracteriza como sendo de uma abordagem qualitativa. A base para a classificação da pesquisa é o critério proposto por Vergara (2013). Quanto aos fins, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que buscará explorar a produção científica que trate de indicadores de desempenho em organizações se fins lucrativos, com o intuito de proporcionar um maior conhecimento acerca do fenômeno, ampliando a visão geral do pesquisador para esse fato, além de fazer a descrição da produção científica sobre o tema estudado. Quanto aos meios, será bibliográfico utilizando de dados secundários através do estudo sistemático em publicações acadêmicas qualificadas.

#### 3.1. Coleta de dados

Para a seleção da amostra de artigos será utilizada as ferramentas de busca da base de dados *ISI Web of Science*. Os critérios de busca foram assim definidos:

**I.Termos de Busca:** os termos de busca a serem utilizados no ISI estão listados na Figura 2.

Figura 2. Termos de busca adotados para a coleta de dados



Fonte: elaborado pelo autor

II. Bases de dados: *Web of Science™ Core Collection*

III. Tipos de documento: *Article*

IV. Domínios de pesquisa: *Social Sciences + Science technology*

V. Áreas de pesquisa: *Business & Economics + Operations Research Management Science + Social sciences other topics + Public Administration + Social Issues*

VI. Idioma: *English*

Os artigos encontrados por meio dos termos de busca foram submetidos aos seguintes critérios de exclusão afim de refinar a amostra. Inicialmente foi feita a exclusão dos artigos duplicados. A partir da amostra encontrada, o refinamento foi executado através da leitura dos *abstracts*, sendo considerados os seguintes critérios de exclusão: (a) estudo que não tenham como objeto de estudo organizações sem fins lucrativos; (b) estudos que não abordem a mensuração de desempenho; (c) artigos não disponíveis para leitura do texto completo. A amostra refinada a partir desses critérios de exclusão foi submetida a leitura dos textos completos para se executar as etapas da análise dos dados, entretanto, caso o estudo não apresentasse aderência ao tema de pesquisa, bem como a ausência dos elementos necessários para sua classificação, ele também seria excluído.

### 3.2. Análise dos dados

A análise dos dados foi feita em duas etapas. Na primeira etapa, “Análise exploratória dos artigos”, buscará responder as seguintes questões: (a) Quais são os tipos de organizações estudadas? (b) Quais as técnicas estatísticas empregadas? Para responder a primeira questão, as organizações serão classificadas de acordo as categorias apresentadas no Quadro 1. A segunda etapa, “Análise categorial dos indicadores” é constituída pela classificação dos indicadores identificados em relação à 3 das dimensões de desempenho apresentadas no modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho®, apresentado na Figura 2. Nesta etapa, os indicadores serão alocados apenas de resultados (eficiência, eficácia e efetividade).

## 4. RESULTADO DA COLETA DOS DADOS

Ao seguir as etapas de coleta de dados, foram identificadas as seguintes quantidades de artigos, de acordo com os termos de busca adotados, totalizando 101 artigos (Tabela 1):

Tabela 1. Artigos encontrados

TERMOS DE BUSCA	QUANTIDADE
<i>Measure</i>	54
<i>Indicator</i>	12
<i>Evaluation</i>	22
<i>Assessment</i>	13
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 2. Etapas de exclusão e amostra final de artigos

ETAPAS DE EXCLUSÃO	QUANTIDADE
(=) Total de artigos encontrados	101
(-) Artigos duplicados	24
(-) Artigos eliminados pela leitura dos <i>abstracts</i>	45
(-) Artigos não disponíveis	8
<b>TOTAL DE ARTIGOS</b>	<b>24</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Após a identificação dos 101 trabalhos, foram executadas as etapas de exclusão. Os resultados destas etapas estão expostos na Tabela 2. Na sequência, a amostra refinada a partir dos critérios de exclusão foi submetida a leitura dos textos, a fim de se realizar as etapas da análise dos dados. Entretanto aqueles estudos que não apresentavam aderência ao tema de

pesquisa, bem como não possibilitavam a identificação dos elementos requeridos para consecução das etapas de análise, também foram descartados. Nesta fase foram excluídos 10 trabalhos, resultando em uma amostra final de 14 artigos para a análise.

A partir da conclusão da coleta dos artigos, que resultou na seleção de vinte e oito artigos, procedeu-se a análise dos dados, a qual foi executada em duas etapas.

#### 4.1. Etapa 1 - Análise exploratória dos artigos: abordagens teóricas

Esta etapa foi executada ao responder as seguintes questões: (a) quais são os tipos de organizações estudadas? (b) quais as técnicas estatísticas empregadas? O Quadro 4 traz os trabalhos analisado evidenciando as organizações estudadas em cada estudo juntamente com o enquadramento dessas organizações nos grupos de classificação apresentados no Quadro 1. No mesmo Quadro 4 estão também distribuídas as técnicas e modelos estatísticos empregados nos estudos.

O Quadro 6 traz a distribuição das técnicas e modelos estatísticos entre os grupos de organizações. Através da apreciação deste quadro não foi possível verificar nenhuma preferência direta entre grupos específicos e as técnicas e modelos, além do mais não se verificou a predominância de nenhuma das técnicas ou modelos. O que se pôde perceber é uma frequência maior da técnica *data envelopment analysis* (DEA), ou ainda análise envoltória dos dados.

Segundo Huang e Chen (2013), esta técnica formulada por Charnes et al. (1978), uma programação matemática da relação *outputs/inputs* como um índice de produção eficiente. Seiford (1996) aponta que os modelos mais conhecidos do DEA são todos construído sobre uma base quantitativa dos dados. Contudo Huang (2003) aplica o modelo como uma ferramenta para achar os *outputs e inputs* enfatizados para essas organizações sem fins lucrativos utilizando de variáveis qualitativas.

Utilizada por Chan (2006) em seu estudo a *Analytic Hierarchy Process* (AHP) é um método que ajuda a estabelecer prioridades de gestão sobre os objetivos organizacionais e medidas de desempenho. O método UTASTAR é uma abordagem baseada em regressão adotando os princípios de agregação-desagregação. O principal objetivo das abordagens de desagregação é analisar o comportamento e o estilo cognitivo do tomados de decisões. (GRIGOROUDIS; ORFANOUDAKI; ZOPOUNIDIS, 2012).

Outra técnica que figura entre os estudos é a análise Tobit. No artigo de Ferrier e Valdmanis (1996) ela é utilizada para avaliar possíveis correlações de cada uma das medidas de eficiência. No trabalho de Fried, Lovell e Vandeneeckaut (1993) a técnica usada é a *Free Disposal Hull* (FDH). Segundo o autor ela é uma técnica não paramétrica e não estocástica desenvolvida por Deprins et al. (1984).

Quadro 4. Classificação das organizações por grupos e identificação das técnicas e modelos estatísticos.

ARTIGO	ORGANIZAÇÃO	GRUPO
Fried, Lovell e Vandeneeckaut (1993)	Cooperativas de crédito	Grupo 11: Negócios, associações profissionais e sindicatos
Ferrier e Valdmanis (1996)	Hospital	Grupo 3: Saúde
Mobley e Magnussen (1998)	Hospital	Grupo 3: Saúde
Worthington (1999)	Cooperativas de crédito	Grupo 11: Negócios, associações profissionais e sindicatos
Evans (2004)	Organizações sem fins lucrativos dos setores de educação e saúde	Grupo 2: Educação e Pesquisa Grupo 3: Saúde
Chan (2006)	Hospital	Grupo 3: Saúde
Wu e Hung (2008)	Organizações sem fins lucrativos não especificadas	-
Naidu et al. (2008)	Organizações <i>home community-based care</i> (HCBC)	Grupo 3: Saúde Grupo 8: Intermediários filantrópicos e promoção do voluntarismo

Last e Wetzel (2010)	Teatros	Grupo 1: Cultura e Recreação
Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis (2012)	Organização de saúde	Grupo 3: Saúde
Bai (2013)	Hospital	Grupo 3: Saúde
Huang e Chen (2013)	Organizações na área de saúde e educação	Grupo 2: Educação e Pesquisa Grupo 3: Saúde
Newcomer, El Barade e Garcia (2013)	Serviços de ONG para crianças desfavorecidas	Grupo 4: Serviços Sociais
Banker, Chang e Feroz (2014)	Distritos escolares	Grupo 2: Educação e Pesquisa

**Fonte:** elaborado pelo autor

As outras técnicas e modelos utilizados nos trabalhos analisados são: Modelo de Fronteiras não estocástico de produção e custo, *Input distance function approach*, Método de função de custo translog, Análise de Regressão e *Structural Equation Modelling* (SEM).

**Quadro 5.** Relação entre grupos de organizações e técnicas e modelos estatísticos.

GRUPOS	TÉCNICAS E MODELOS ESTATÍSTICOS
Grupo 1: Cultura e Recreação	Input distance function approach
	Modelos de fronteiras estocástica
Grupo 2: Educação e Pesquisa	Program Accountability Quality Scale (PAQS)
	Análise de regressão
	Regressão
	Método paramétrico de função de custo translog
	Data Envelopment Analysis (DEA)
Grupo 3: Saúde	Fronteiras não estocástico de produção e custo
	Tobit
	Data Envelopment Analysis (DEA)
	Program Accountability Quality Scale (PAQS)
	Análise de regressão
	Analytic Hierarchy Process (AHP)
	Structural Equation Modelling (SEM)
	Input distance function approach
	Modelos de fronteiras estocástica
	UTASTAR
Regressão	
Grupo 4: Serviços Sociais	Program Accountability Quality Scale (PAQS)
	Qualitative Data Envelopment Analysis (DEA)
Grupo 6: Desenvolvimento e habitação	Program Accountability Quality Scale (PAQS)
Grupo 8: Intermediários filantrópicos e promoção do voluntarismo	Program Accountability Quality Scale (PAQS)
Grupo 11: Negócios, associações profissionais e sindicatos	Free Disposal Hull (FDH)
	Data Envelopment Analysis (DEA)

**Fonte:** elaborado pelo autor

#### 4.2. Etapa 2 - Análise categorial dos indicadores

A seguir são apresentados os indicadores identificados devidamente classificados conforme a dimensão de resultado proposto pelo modelo Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho<sup>®</sup>.

Quadro 6. Classificação dos indicadores de acordo com as dimensões de esforço.

	CATEGORIA	INDICADORES
EXECUÇÃO	<b>Utilização clínica e resultado (CUO)<sup>(2)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acesso à angiografia coronariana (ACA)</li> <li>○ Complicações agudas do infarto do miocárdio (AMIC)</li> <li>○ Complicações da Pneumonia (PC)</li> </ul>
	<b>Medidas de recursos humanos<sup>(1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfação geral empregado</li> <li>○ A satisfação dos empregados - atributos específicos</li> <li>○ Inovação / sugestões</li> <li>○ Extensão da formação</li> <li>○ Eficácia da formação</li> <li>○ Custos de treinamento</li> <li>○ Absenteísmo</li> <li>○ Turnover</li> <li>○ Queixas / reclamações</li> <li>○ Eficácia do sistema de trabalho</li> </ul>
	<b>Perspectiva de aprendizagem e crescimento<sup>(5)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Colaboração de terceiros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de projetos com outras organizações</li> </ul> </li> <li>○ <b>O crescimento tecnológico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentagem do orçamento utilizado para a compra de uma nova tecnologia</li> <li>▪ A alocação de recursos para tecnologia da informação / capitais</li> </ul> </li> <li>○ <b>Desenvolvimento de recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentual de empregados treinados (enfermagem e outros)</li> <li>▪ Percentagem de pessoal médico participar de conferências</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Perspectiva dos processos internos gestão da operação<sup>(5)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabalho em equipe</li> <li>○ Simplificar o processo interno</li> <li>○ Expandir alvo serviço</li> <li>○ Operação Risco</li> </ul>
EXCELÊNCIA	<b>Atividades do programa<sup>(7)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participação no programa</li> <li>○ Dados de abandono do programa</li> </ul>
	<b>Qualidade:<sup>(3)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número total anual de visitas HCBC recebidos por OVC</li> <li>○ Número total anual de visitas HCBC feitas pelos cuidadores da comunidade</li> <li>○ Número de OVC cuidado por cuidador comunidade</li> <li>○ Tempo médio de uma visita HCBC</li> <li>○ Proporção de cuidadores da comunidade com treinamento formal OVC.</li> </ul>
	<b>Satisfação do paciente (PS)<sup>(2)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade Global (GQ)</li> <li>○ Qualidade do processo (PQ)</li> <li>○ Serviço de Limpeza (HK)</li> </ul>
	<b>Legitimação institucional<sup>(6)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coerência institucional</li> <li>○ Conformidade com as leis gerais e específicas aplicáveis</li> <li>○ Conformidade com as normas secundárias</li> </ul>
	<b>Perspectiva do cliente<sup>(5)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade dos serviços prestados <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice de satisfação do paciente</li> <li>▪ Número de queixas dos pacientes</li> <li>▪ Tempo médio de espera</li> </ul> </li> <li>○ Confiabilidade dos serviços <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentual de reinternações</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Perspectiva do cliente<sup>(5)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compreender os serviços prestados pela organização</li> <li>○ Bom relacionamento com o cliente</li> <li>○ Percepção positiva sobre a organização</li> </ul>
<b>Processo de Inovação<sup>(5)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confirma as necessidades do cliente</li> </ul>	

<b>ECONOMICIDADE</b>	<b>Custo<sup>(3)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Custo por hora de contato</li> <li>○ Custo por beneficiário OVC por ano</li> </ul>
	<b>Função de custo<sup>(4)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de bilhetes fornecidos</li> <li>○ Custo total anual</li> <li>○ Preço para o pessoal artístico</li> <li>○ Preço para o pessoal administrativo e técnico</li> <li>○ Preço para o capital</li> <li>○ Montante dos subsídios</li> <li>○ Número de palcos</li> <li>○ Número de produções</li> <li>○ Número de observações</li> </ul>
	<b>Função de Input<sup>(4)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de bilhetes fornecidos</li> <li>○ Despesas o salarial para o pessoal artístico</li> <li>○ Despesas salariais para o administrativo e técnico</li> <li>○ Despesas Operacionais</li> <li>○ Montante dos subsídios</li> <li>○ Número de palcos</li> <li>○ Número de produções</li> <li>○ Número de observações</li> </ul>
	<b>Medidas parceiros/ fornecedor<sup>(1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O desempenho de qualidade</li> <li>○ Preço</li> <li>○ O desempenho do tempo de entrega / transporte</li> <li>○ As economias de custos</li> <li>○ Devoluções</li> </ul>
	<b>Medidas financeiras<sup>(1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Receita</li> <li>○ Lucro operacional</li> <li>○ ROI</li> <li>○ ROA</li> <li>○ Receita por funcionário</li> <li>○ Economias de custos de melhorias</li> <li>○ Valor adicionado por empregado</li> <li>○ Lucro por ação</li> <li>○ Custo da qualidade</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

**Notas:** (1) Evans (2004). (2) Chan (2006). (3) Naidu et al. (2008). (4) Last e Wetzel (2010). (5) Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis. (2012). (6) Huang e Chen (2013). (7) Newcomer, El Barade e Garcia (2013).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs aos seguintes objetivos: (a) descrever a produção científica que aborde indicadores de mensuração de desempenho em organizações sem fins lucrativos; (b) identificar na literatura mapeada os indicadores utilizados para mensurar o desempenho em organizações sem fins lucrativos; (c) classificar os indicadores identificados.

A partir da base de dados *ISI Web of Science* foram identificados 14 artigos sobre a referida temática distribuídos entre 1990 e 2014 em *journals* de alto impacto. Ao explorar os estudos identificou-se a predominância de estudos relacionados a organizações da área da saúde, principalmente hospitais, seguido por um expressivo número de organizações da área de Educação e pesquisa. Em relação as técnicas e modelos estatísticos empregados não se verificou a predominância de um específico, porém o modelo DEA chamou a atenção, sendo utilizado para analisar o desempenho de organizações de variadas áreas. Desta forma foi cumprido o primeiro objetivo.

Na terceira etapa da análise dos dados estão descritos todos os indicadores identificados nos estudos analisados. Esses indicadores ainda estão classificados em duas dimensões: dimensão de resultados e dimensão de esforço. A dimensão de resultados é desdobrada nas dimensões efetividade, eficácia e eficiência, enquanto a dimensão de resultados é composta por economicidade, execução e excelência. Desta maneira foram cumpridos o segundo e o terceiro objetivos específicos.

Uma importante limitação do método adotado está baseada na restrição de acesso a todos os artigos publicados entre os anos de 1990 e 2014 nas bases de dados e nos periódicos impressos disponíveis nos acervos das bibliotecas consultadas. Ainda é necessário esclarecer que somente foram feitas parte da amostra artigos em inglês publicados nos *journals* presentes na base de dados *ISI Web of Science*.

Este estudo contribui para o preenchimento da lacuna referente a escassez de indicadores de desempenho em organizações sem fins lucrativos ao identificar indicadores já apresentados por estudos anteriores e que podem ser o ponto de partida para estudos futuros no sentido de um maior aprofundamento dos indicadores aqui apresentados ao aplica-los em novas organizações destes indicadores ou ainda o desenvolvimento de novos indicadores para as organizações sem fins lucrativos.

## REFERÊNCIAS

- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, December, p. 777 -795, 1972.
- ANHEIER, Helmut K.; SEIBEL, Wolfgang (Ed.). *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. Walter de Gruyter, 1990.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES) 2000. *Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social – Uma abordagem introdutória. Relatório Setorial 1*. Rio de Janeiro: AS/GESET mar., 2000.
- BARDIN, L. *Análise do conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERLE, A.; MEANS, G. *The Modern Corporation Private Property*. NY: Macmillan, 1932.
- BRADLEY, A. A. Tempei Hashino, and Stuart S. Schwartz, 2003: Distributions-Oriented Verification of Probability Forecasts for Small Data Samples. *Wea. Forecasting*, 18, 903–917.
- CHAN, Y.-C. L. An analytic hierarchy framework for evaluating balanced scorecards of healthcare organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, v. 23, n. 2, p. 85-104, Jun 2006.
- CHARNES, A. et al. Measuring efficiency of decision making unit. *Eur. J. Oper. Res.*, v. 2, p. 429–444, 1978.
- COELHO, S. D. C. T. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: 2000.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEPRINS, D. L.; SIMAR, L.; TULKENS, H. Measuring labor-efficiency in post offices. In: MARCHAND, M.; PESTIEAU, P.; TULKENS, H. (eds). *The performance of public enterprises: Concepts and management*, North-Holland, Amsterdam, 1984.
- DRUCKER, P. *Admirável mundo do conhecimento*. Barueri: HSM Management, 1997.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review . *Academy of Management*, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.
- ETZIONI, A. (1973): “The Third Sector and Domestic Missions,” *Public Administration Review* 33, 314-323.
- FALCONER, Andres Pablo. *A Promessa Do Terceiro Setor - um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/estudos\\_teste/ce\\_testes/ce\\_istr.cfm](http://www.rits.org.br/estudos_teste/ce_testes/ce_istr.cfm)>. Acesso em: 09 Fev.2007.

- FAMA, E. F., Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, v.88, p.288-307. 1980.
- FAMA, E. JENSEN, M. – Separation of Ownership and Control. 1983.
- FERRIER, G. D.; VALDMANIS, V. Rural hospital performance and its correlates. *Journal of Productivity Analysis*, v. 7, n. 1, p. 63-80, Mar 1996.
- FILER COMMISSION [Commission on Private Philanthropy and Public Needs] (1975): “The Third Sector,” in *America’s Voluntary Spirit. A Book of Readings*, Brian O’Connell (Ed.), New York: The Foundation Center 1983, 299-314.
- FRIED, H. O.; LOVELL, C. A. K.; VANDENEECKAUT, P. EVALUATING THE PERFORMANCE OF UNITED-STATES CREDIT UNIONS. *Journal of Banking & Finance*, v. 17, n. 2-3, p. 251-265, Apr 1993.
- GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega-International Journal of Management Science*, v. 40, n. 1, p. 104-119, Jan 2012. ISSN 0305-0483.
- HECKERT, C. R. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. 2001. 150p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- HUANG, W.-T.; CHEN, Y.-W. Qualitative data envelopment analysis by affinity set: a survey of subjective opinions for NPOs. *Quality & Quantity*, v. 47, n. 6, p. 3079-3093, 2013.
- HUDSON, Mike. Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H.. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305 -360, 1976.
- JENSEN, M.C. The modern industrial revolution: exit, and the failure of internal control systems. **The Journal of Finance**, Oxford, v. 43, n.3, p.831-880, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEVITT, T. The Third Sector. *New Tactics for a Responsive Society*, NY: Amacom, 1973.
- MACHADO FILHO, C. A. P. et al. The Mechanisms of Governance in Nonprofit Organizations. *Corporate Ownership and Control*, v. 4, n. 2, p. 83-87, 2007.
- MACHADO-DA-SILVA, C., AMBONI, N. e CUNHA, V. Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18o, 1989, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Anpad, 1989.
- MARTINS, H.; MARINI, C.. Guia de Governança para Resultados. Ed. Publix, 2010.
- MENDONÇA, L. R.; MACHADO F. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, n.4, p.302-308, 2004.
- MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas, *R.Adm.*, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.
- MILANI FILHO, M. A. F., MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, v. 10, n. 1, p. 32-46, 2011
- REESE, J. (1987) “Die gesellschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors,” *Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat*, Krongreß vom 30.9. bis 2.10. 1987 in Kassel, AG Verwaltungsforschung (Ed.), Tagungsband [ unpublished conference volume], 1-16

- REESE, J. et al. (Eds.) (1989): Zwischen Markt und Staat. Der gesellschaftliche Beitrag von Organisationen des Dritten Sektors, Baden-Baden: Nomos.
- REICHARD, C. (1988): "Der Dritte Sektor. Entstehung, Funktion und Problematik von 'Nonprofit'- Organisationen aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht," *Die Öffentliche Verwaltung* 41, 363-370, 1988.
- RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... ANPAD, 2003.
- RONGE, V. (1988): "Theorie und Empirie des 'Dritten Sektors'," in *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft* 2, Th. Ellwein et al. (Eds.), Baden-Baden: Nomos, 113-148
- RUMMLER; G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books. 1994.
- SAITO, R.; SILVEIRA, A. Di M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE*, v. 48, n. 2, 2008.
- SALAMON, L. America's Nonprofit Sector: A Primer, The Foundation Center, NY, 1992.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. In search of the non-profit sector I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 3, n. 2, p. 125-151, 1992a. ISSN 0957-8765. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/BF01397770>>.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 3, n. 3, p. 267-309, 1992b. ISSN 0957-8765. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/BF01397460>>.
- SZAZI, E. Terceiro setor: regulação no Brasil. 4 ed. São Paulo: Peirópolis, 2006. 439 p.
- VARGAS, S. I. Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/>>. Acesso em 09 jan. 2014
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2013.