

RELAÇÃO DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como foco o estudo da avaliação de desempenho das organizações do terceiro setor devido a sua grande relevância para a sociedade relacionado ao impacto social que estas causam. Principalmente porque, segundo Pinto e Coronel (2017, p. 108), as organizações adquirem recursos a fim de transformá-los para que sejam fornecidos produtos e serviços com o objetivo de resolver problemas dos usuários e das pessoas. Tendo isso em vista, buscamos entender como a avaliação de desempenho acontece dentro destas organizações, com o propósito de identificar como os resultados são avaliados de modo que uma comparação entre o desempenho esperado e o identificado pelos usuários possa ser estabelecido para apreciação da organização (LOTTA; 2002)

Segundo Ayres et al. (2015, p. 2) as medidas de avaliação de desempenho precisam ser dinâmicas e acessíveis para que permitam maior velocidade no processo decisório, promovendo um estilo de gestão que tenha agilidade e capacidade de resposta. A partir disso, questiona-se como é feita a avaliação de desempenho relacionado à eficiência e eficácia das organizações do terceiro setor, uma vez que essas instituições possuem como objetivo o impacto social e tal fator possui muita complexidade para sua mensuração. Existem diversos modelos de avaliação de desempenho, no entanto, questiona-se até que ponto estes tornam útil o processo para as organizações do terceiro setor, e por isso, busca-se entender quais modelos se relacionam com a eficiência e a eficácia das ações organizacionais.

Como objetivo geral, este artigo possui o propósito de identificar e analisar o potencial da eficácia enquanto indicador de impacto social das organizações não governamentais da área de atendimento às crianças e adolescentes. Dentro dos objetivos específicos, possuímos: a) Identificar, mapear e classificar as ONGs com ênfase em atendimento às crianças e adolescentes, premiadas como as 100 melhores do Brasil pelo Prêmio Melhores; b) Analisar os resultados apresentados nos relatórios anuais das ONGs dos últimos dois anos; c) Identificar qual é o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelas ONGs selecionadas; d) Identificar as principais dificuldades na mensuração da eficácia das organizações do terceiro setor.

Com os resultados obtidos, esperamos entender como as Organizações do Terceiro Setor, com ênfase no atendimento de crianças e adolescentes, se relacionam com a avaliação de desempenho à luz da eficácia e da eficiência. O trabalho é dividido em cinco seções, sendo elas o referencial teórico, a metodologia, resultados, análise dos resultados e considerações finais.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Esta pesquisa tem como problema de pesquisa "Como a eficácia pode ser utilizada como indicador de impacto social das organizações não governamentais do setor de desenvolvimento integral de pessoas?". Como objetivo geral "Identificar e analisar o potencial da eficácia enquanto indicador de impacto social das organizações não governamentais do setor de desenvolvimento integral de pessoas."

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Contextualização do Terceiro Setor no Brasil

Segundo Bento (2010, p. 16) existe a presença de três setores econômicos no Brasil, com características distintas, são eles: o setor público (primeiro) representado pelo Estado, o mercado (segundo), e o terceiro e último setor, composto por organizações privadas de interesse público que não visam lucro e prestam serviços em diversas áreas. No Brasil, como apontam Piza et al. (2012), o terceiro setor é composto por entidades filantrópicas, sem fins lucrativos, de benemerência e sociais, que integram a sociedade civil, não visam lucros e não possuem vínculo governamental. Este setor, segundo Nunes (2006, p. 31), encontra-se, portanto, preenchendo as lacunas da sociedade onde o governo não alcança e ao mercado não interessa.

O setor mencionado vem crescendo no país, principalmente após a Lei nº 13.019/2014, conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que estabelece e regula no âmbito jurídico as parcerias entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil, para trabalharem em cooperação mútua em busca de interesse público e recíproco. As entidades são conhecidas pela população principalmente pelo seu impacto social, principalmente nas áreas de educação, saúde, direitos humanos, meio ambiente, entre outros (BENTO, 2010).

Por se tratar de pessoa jurídica, mesmo sem finalidade de lucro, estas geram um patrimônio e necessitam de gestão estratégica. As pesquisas acerca da área têm crescido e desenvolvido com o setor, principalmente pela necessidade do desenvolvimento e aprimoramento da administração destas organizações. Desse modo, pesquisas da parte da academia e de outros profissionais são necessárias para que o aprimoramento do setor aconteça, assim como o alcance do objetivo organizacional: o impacto social. E para entender se as organizações estão de fato fazendo uma boa gestão e obtendo bons resultados, é preciso entender os aspectos relacionados à avaliação de desempenho.

3.2. Atributos e aspectos da Avaliação de Desempenho

Segundo Lebas (1995), a avaliação de desempenho é o desdobramento dos componentes do modelo causal de um sistema organizacional, que levam ao alcance dos objetivos declarados e tem a premissa fundamental de quantificar a eficiência e a eficácia dos resultados de uma empresa. A competitividade instaura no mercado faz com que os gestores busquem pela vantagem competitiva que seja capaz de proporcionar resultados cada vez mais impactantes às organizações e é dessa força que a avaliação de desempenho tem ganhado notoriedade (LUGOBONI et al.; 2018), pois a avaliação do desempenho proporciona aos gestores a compreensão e mensuração do quanto suas ações foram eficientes e eficazes, e assim, direcionar decisões futuras (COSTA et al.; 2018).

Para que isso seja possível, a transparência é uma característica que tem sido exigida para que os dados primários sejam sistematizados, sendo possível assim, a estabilização de uma métrica ou um indicador de desempenho organizacional (LUGOBONI et al.; 2018). Não existe um modelo único e específico de avaliação de desempenho, pois são inúmeras as variáveis a serem consideradas, a partir de cada ótica organizacional. No entanto, Garcia et al. (2013, p. 13) aponta que é necessário reconhecer que os indicadores de desempenho devem estar alinhados principalmente com os objetivos da organização, para que seja possível o desenvolvimento em torno do que é objetivo e missão da organização. Como as organizações do terceiro setor tem por objetivo central o impacto social e este impacto pode se dar de

diversas formas, não é fácil encontrar modelos que se adequem a todo o tipo de mensuração de impacto. Portanto, a seguir, descreve-se como acontece a avaliação de desempenho no terceiro setor no Brasil para contextualizar o debate.

3.3. A Avaliação de Desempenho no Terceiro Setor no Brasil

Uma organização do Terceiro Setor, como toda organização, precisa ter um bom relacionamento com todos os seus *stakeholders*: financiadores, colaboradores, beneficiários, comunidade local, entre outros. Como um fator para um bom relacionamento, é importante uma clareza e transparência quanto aos seus resultados e desempenhos, principalmente para seus financiadores, que estão interessados em saber se seu investimento está sendo usado de forma eficiente e eficaz.

Muitas são as ferramentas dispostas para avaliação da eficiência, Cezarino et al. (2014) ressalta que “grande parte dos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, ainda que forneçam uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras, têm como foco o financeiro como resultado final”. Apesar da importância de otimizar os recursos financeiros, que são escassos no terceiro setor, “a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida” (DRUCKER, 1988, p. 41).

Portanto, avaliar a eficácia das organizações do terceiro setor, apesar de necessário, é uma tarefa extremamente complexa (BARNEY, 1991; ROCHE, 2000 apud EBRAHIM; RANGAN, 2010), devido principalmente à dificuldade de “conseguir isolar os efeitos sobre um determinado grupo de beneficiários, a fim de conseguir medir os resultados e os impactos gerados diretamente a eles” (EBRAHIM; RANGAN, 2010). Roche (2000) em seu estudo empírico, constatou que não era claro a eficácia das organizações pesquisadas do Terceiro Setor e havia pouco consenso sobre quais eram as ferramentas e métodos mais adequados para sua medição.

Ebrahim e Rangan (2010) apontam duas tensões básicas na avaliação de desempenho no terceiro setor. A primeira tensão diz respeito “aqueles que tentam demonstrar resultados e impactos sociais mais amplos correm o risco de se exceder, assumindo o crédito por mudanças sociais além de seu controle real” (CAMPBELL, 2002 apud EBRAHIM; RANGAN, 2010, tradução nossa). Ou seja, existe um problema de controle, e é preciso ser considerado e administrado da melhor forma. Por exemplo, o desenvolvimento físico de uma criança numa oficina de esporte, está além dos limites das organizações, porque a criança já está em desenvolvimento naturalmente, ou seja, as atividades contribuem para o desenvolvimento, mas não necessariamente todo o desenvolvimento ocorrido. A segunda tensão se refere no captar o desempenho real, onde a medição requer da equipe habilidades explícitas e também capacidades organizacionais, incluindo habilidades analíticas, de pesquisa, aprendizagem adaptativa, processos de gestão bem estabelecidos e de qualidade. (EPSTEIN; BUHOVAC, 2009). Estas capacidades, no entanto, tendem a ser subfinanciadas (EBRAHIM; RANGAN, 2010).

Roche (2000, p. 15) afirma que “a eficácia de grande parte do que é realizado é imprevisível e difícil de avaliar”, portanto, torna não só as ONGs, mas também os seus stakeholders vulneráveis às críticas. A fim de diminuir essa vulnerabilidade, é preciso investir em mecanismos para melhor avaliação do desempenho da eficácia das organizações do Terceiro Setor. Para isso, é importante entender a diferença que existe entre as métricas de eficiência e eficácia, postas a seguir.

3.4. A Eficiência e Eficácia na Avaliação de Desempenho

A partir das primeiras teorias da Administração, surgiu o conceito de eficiência. Frederick Taylor, na Teoria da Administração Científica estudou os tempos e movimentos dos trabalhadores para aumentar a eficiência. Max Weber na Teoria Burocrática abordou questões de eficiência relacionadas à forma organizacional. O foco destas primeiras teorias era a obtenção do máximo de eficiência possível. Portanto, o conceito de eficácia na Teoria da Administração, surgiu num momento posterior ao do surgimento da eficiência.

Para Harrington (1993, p. 88) a eficiência é entendida como a mensuração da produtividade, ou seja, quanto menos recursos é utilizado para alcançar os resultados desejados, maior será a eficiência. O foco da eficiência é a otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados por um projeto, processo ou ação (FRASSON, 2001). Portanto, pode-se resumir a eficiência como produzir mais, com menos recursos.

Em relação a eficácia, Harrington (1993, p. 88) explica que está relacionado aos resultados, qualidade e cumprimento das metas. Está relacionado aos resultados esperados e os resultados de fato obtidos. A organização até pode ter resultados impressionantes e importantes, porém, só será considerado eficaz se esses resultados estiverem relacionados aos objetivos da organização (PINTO; CORONEL, 2017). Portanto, quanto maior o alcance dos objetivos, mais a organização é eficaz (MOUZAS, 2006).

Tanto a eficiência quanto a eficácia são tópicos para se avaliar em qualquer organização. Apesar de serem termos bem distintos, ambas as medidas podem influenciar uma na outra, portanto, é importante que sejam medidas de forma conjunta e equilibrada (MOUZAS, 2006). Apesar de que a eficácia é mais afetada pela eficiência, do que o contrário, pois “os meios eficientes são um caminho para encontrar resultados eficazes” (PINTO; CORONEL, 2017). Portanto, pode ser percebido que a eficiência é uma condição necessária para que a eficácia seja alcançada.

No entanto, “podem existir organizações eficientes e ineficazes e organizações ineficientes e eficazes” (PINTO; CORONEL, 2017). Alguns desequilíbrios podem acontecer, caso um aspecto seja priorizado em detrimento do outro. Se só a eficiência for priorizada, obtém-se como resultado um ganho de um processo, atividade ou ação, porém provisório e de curta duração. No entanto, se só a eficácia for priorizada, haveria como resultado um crescimento, porém não sustentável com o tempo, por não ter rentabilidade (MOUZAS, 2006). Por isso, a seguir os principais modelos de avaliação de desempenho serão classificados quanto a sua relação com a eficiência e eficácia.

3.5. Modelos de Avaliação de Desempenho relacionados à Eficiência e Eficácia

Após uma revisão da literatura relacionada à avaliação de desempenho organizacional, os principais conceitos foram consolidados no **Quadro 1** e avaliados conforme sua aplicabilidade para avaliar a eficiência e/ou eficácia.

QUADRO 1 - MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONFORME SUA ÊNFASE DE ANÁLISE

21 Modelos de Avaliação de Desempenho	Eficiência	Eficácia
Administração por objetivos (<i>Management by Objectives</i>)	x	x
<i>Benchmarking</i>	x	x
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>		x
CVF – <i>Competing Values Framework</i>		x
EFQM – <i>European Foundation for Quality Management</i>		x
MADE-O – Modelo de Avaliação de Desempenho		x
Método das Áreas-Chave de Resultado	x	
Método de Buchele	x	
Método de Rummler e Brache		x
Método Martindell	x	
MIMNOE – <i>Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness</i>		x
MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho	x	x
Painel de controle de bordo (<i>Tableau de Bord</i>)	x	
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>	x	x
PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade		x
PP – <i>Performance Prism</i>	x	x
SIGMA <i>Sustainability Scorecard</i>		x
<i>Skandia Navigator</i>		x
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	x	x
SROI – Retorno Social do Investimento		x
VCS – <i>Value Chain Scoreboard</i>	x	

FONTE: Adaptado de Hourneaux (2005), Crispim e Lugoboni (2012), Rosa e Petri (2020) e análise dos autores.

Como pode-se perceber, 5 dos 21 modelos se enquadram como mensuradores de apenas a eficiência, enquanto 10 estão qualificados com a ênfase na eficácia e 6 modelos enquadram-se na avaliação da eficiência e eficácia.

O Painel de Controle de Bordo, Método das Áreas-Chave de Resultado, Método de Buchele, VCS e Método Martindell são classificados como ferramentas de avaliação da eficiência pois consideram a necessidade de se avaliar analiticamente as organizações e mensurar o seu desempenho quantitativamente (BUCHELE; 1971).

Os modelos: MADE-O, BSC, Método de Rummler e Brache, *Skandia Navigator*, SIGMA Sustainability Scorecard, PNQ, SROI, EFQM, MIMNOE e CVF articulam a implementação de estratégia através de um método estruturado baseado nas relações de causa e efeito vinculadas à estratégia (QUESADO et al.; 2012) e por isso são classificados como ferramentas de avaliação de eficácia.

O foco na integração entre os alvos escolhidos pela empresa faz com que os modelos: Administração por objetivos, PMQ, SMART, MQMD, PP e *Benchmarking* sejam classificados tanto quanto eficazes quanto eficientes e podem autodirigir o esforço da

organização com controles que estavam ao alcance (LODI; 1970). Dado a classificação das ferramentas da qualidade, pode-se avançar para a metodologia de pesquisa.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa será bibliográfica, obtida de fontes secundárias, o que abrange os documentos tornados públicos em relação ao tema de pesquisa. A pesquisa documental se caracteriza pela coleta dos dados de documentos, escritos ou não (LAKATOS; MARCONI, 2003). A pesquisa de campo abordada será a exploratória para que seja possível realizar a análise do conteúdo sistematicamente, o que pode gerar formulação de hipóteses e possíveis indicações de pesquisas futuras mais precisas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A análise do conteúdo terá como objetivo identificar como a avaliação de desempenho é feita nas organizações do terceiro setor, separando e diferenciando as avaliações de eficiência e eficácia. Para uma melhor investigação do problema foram definidas duas hipóteses:

1º Hipótese: Existe uma predominância de indicadores de eficiência em relação aos indicadores de eficácia.

2º Hipótese: A eficácia é avaliada, porém, por projetos específicos e não da organização como um todo.

Na sequência foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e a técnica de pesquisa aplicada foi a observação direta expansiva, que segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 201), é realizada através do questionário, do formulário, de medidas de opinião, entre outros. Neste estudo aplicamos um questionário construído por perguntas ordenadas e sem a presença de um entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2006). O universo da pesquisa foi representado por instituições que ganharam o prêmio das 100 melhores ONGs de 2020. O Prêmio Melhores, desenvolvido pelo Instituto Doar em parceria com "O Mundo Que Queremos" e tem apoio da Ambev, tem por objetivo reconhecer e divulgar as ONGs do Brasil que mais se destacam anualmente pela sua excelência em gestão, governança, sustentabilidade financeira e transparência (PRÊMIO MELHORES, 2021). A escolha a partir dessa premiação foi devido a suposição de que estas organizações já possuam uma boa estrutura, portanto, melhores condições de avaliar o desempenho de seu trabalho. Das 100 ONGs que foram premiadas, filtramos apenas as que atendem crianças e adolescentes, para melhor delimitação da pesquisa, totalizando 41 organizações. Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de questionário enviado às organizações, contemplando questões abertas e fechadas, baseadas no assunto estudado. Foi feito contato com as organizações através de *WhatsApp*, *e-mail* ou rede social para identificar quem seria a pessoa indicada e com disponibilidade para responder a pesquisa. As organizações que não deram retorno, foi feito de forma complementar o contato telefônico. Após o contato da pessoa responsável, foi repassado o questionário por meio do seguinte link: <https://forms.gle/V5C2x23U7mPJpSKs7>.

Das 41 organizações contatadas, 24 aceitaram participar e responderam o questionário, conforme o **Quadro 2**. O retorno de 59% dos questionários respondidos pode ser considerado muito bom, face a algumas condições: i) prazo de resposta foi curto; ii) os dados solicitados são estratégicos, nem todas as pessoas têm condições de responder e muitas das vezes são informações que não são repassadas e são restritas; iii) a suposição de que algumas organizações não valorizam a área de pesquisa e se recusam a responder, por exemplo, no contato telefônico, uma organização indicou que não respondem nenhum tipo de pesquisa e iv) a suposição de que as organizações não possuem uma estrutura de avaliação de desempenho e se constrangeram em responder, por exemplo, uma organização indicou que não responderia porque não avaliam o desempenho.

QUADRO 2 - AMOSTRA DAS 24 ONGS QUE ACEITARAM PARTICIPAR DA PESQUISA

ABCD Nossa Casa	Aliança de Misericórdia	Associação Vamos!	Bairro da Juventude	CADI Brasil
Casa Arte Vida	Casa da Criança e do Adolescente de Valinhos	CPCA	ChildFund Brasil	Fazendo História
Fundação Gol de Letra	Fundação Tênis	Gaia+	ICA	Instituto Ana Rosa
Instituto C	Instituto Futebol de Rua	Instituto Ramacrisna	Lar Sírio Pró-infância	Liga Solidária
Pró-Saber SP	UNAS	Vale da Benção	Vaga Lume	

FONTE: Elaborado pelos autores.

O objetivo do questionário foi avaliar as principais ferramentas utilizadas de avaliação de desempenho ou a falta de ferramentas, como também a percepção das organizações quanto à dificuldade de avaliar a eficácia da organização. Portanto, duas hipóteses foram levantadas:

3º Hipótese: A maioria das organizações não utilizam nenhuma das principais ferramentas para avaliação do desempenho.

4º Hipótese: A maioria das organizações avaliam ser difícil mensurar a eficácia.

Paralelamente mapeamos as informações disponíveis na prestação de contas no *site* das 24 organizações que responderam o questionário, classificando os resultados como indicador de eficiência ou eficácia para validar as hipóteses. E assim podemos relacionar o que foi respondido na pesquisa com o que é exposto pelas organizações como resultado, assim, sendo possível a representação da aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação (BEST; 1972), o que demonstra a importância dos dados, como apontam Lakatos e Marconi (2006, p. 167) pois proporcionam respostas às investigações propostas.

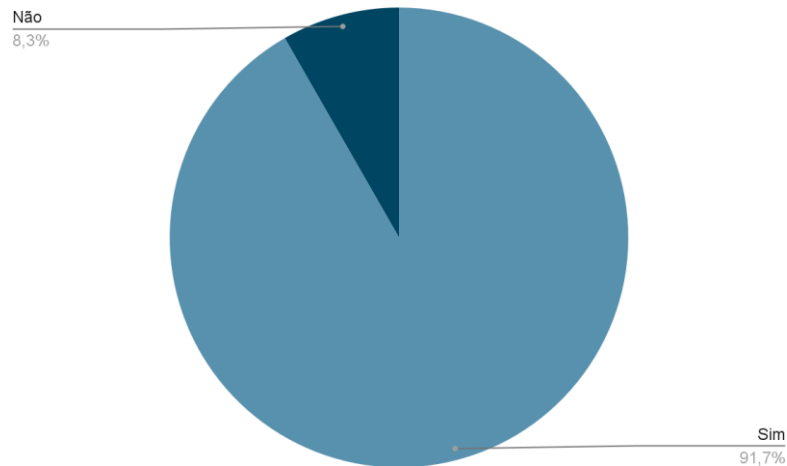
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise realizada dos relatórios dos últimos dois anos – devemos ressaltar que os relatórios do ano de 2020 apresentaram menos indicadores, devido a pandemia de COVID-19 e o isolamento social enfrentado pela população – das ONGs que são divulgados na prestação de contas do *site* das organizações, 91,7% destas realizam avaliação de desempenho, sendo que todas as que realizam fazem a avaliação de eficiência organizacional, conforme **Gráfico 1**. Em comparação da análise feita dos relatórios do *site* e a resposta do formulário, o resultado ficou coerente, pois ambos resultaram em um percentual de 91,7% dos que avaliam o desempenho, em contrapartida dos 8,3% que não estão realizando avaliação de desempenho nos últimos 2 anos.

Sobre a eficácia, conforme o **Gráfico 2**, apenas 37,5% avaliam a eficácia – e todas estas avaliam a eficiência simultaneamente. Confirmando, assim, a **Hipótese 1**, sobre a predominância de indicadores de eficiência (91,7%). Além disto, dentro dos casos que

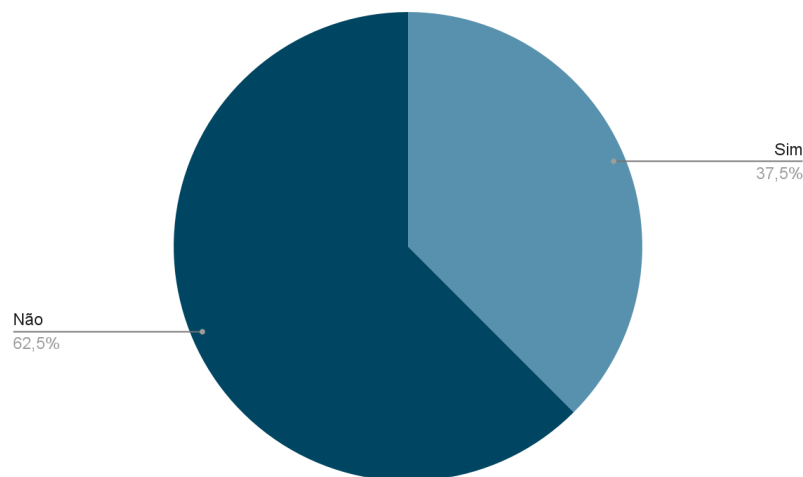
avaliam a eficácia, 55,6% fazem a avaliação da eficácia por projeto específico da organização, sendo que apenas 44,4% avaliam de fato a eficácia da organização como um todo, ou seja, do total das organizações analisadas, apenas 16,7% avaliam a eficácia da organização. Portanto, a **Hipótese 2** foi validada de que a eficácia é avaliada, porém, muita das vezes por projetos específicos e não da organização como um todo.

GRÁFICO 1 - ORGANIZAÇÕES QUE REALIZAM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FONTE: Elaborado pelos autores.

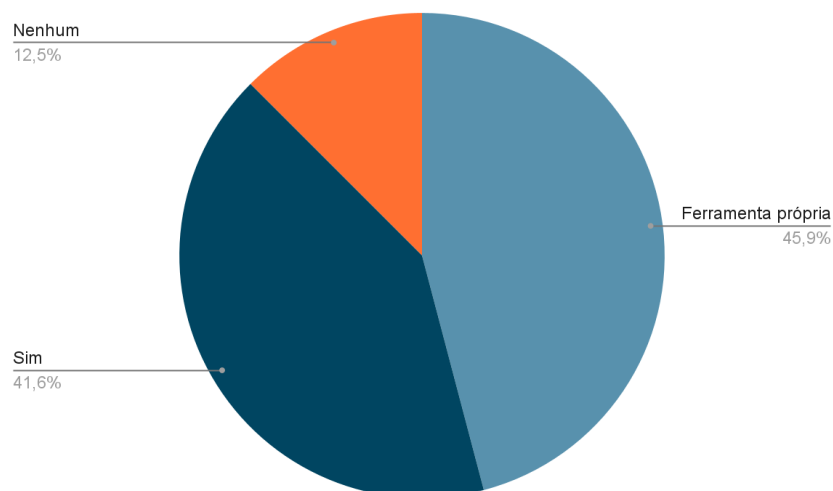
GRÁFICO 2 - ORGANIZAÇÕES QUE AVALIAM A EFICÁCIA



FONTE: Elaborado pelos autores.

Seguindo com a análise da pesquisa quantitativa, a **Hipótese 3** foi atestada, confirmando que a maioria das organizações não utilizam nenhum dos modelos predispostos de avaliação de desempenho, conforme demonstrado no **Gráfico 3**, onde 58,4% indicaram não utilizar nenhum dos 21 modelos apresentados na metodologia, e nem outro modelo já estabelecido. Porém, destes que não utilizam nenhum dos modelos, 45,9% indicaram utilizar uma ferramenta própria. Além disso, duas organizações acrescentaram usar o modelo OKRs e uma dessas usa junto do KPI's.

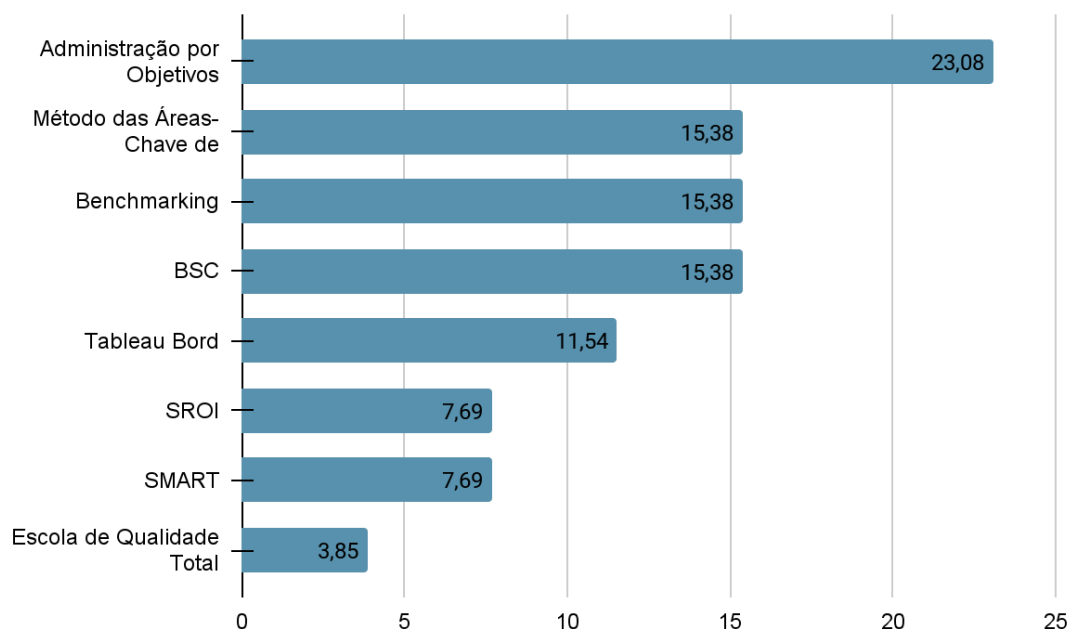
GRÁFICO 3 - A UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELAS ORGANIZAÇÕES



FONTE: Elaborado pelos autores.

O restante das organizações, representando 41,6% que utilizam algum modelo de avaliação de desempenho, a maioria afirmou usar mais de um modelo simultaneamente. Das ferramentas mais utilizadas, conforme **Gráfico 4** demonstra, o Administração por Objetivos se destaca com 23,08% das escolhas, seguido dos modelos Método das Áreas-Chave de Resultados, Benchmarking e BSC com 15,38% dos votos cada. Com 7,69% ficou Tableau Bord e SMART. Por fim, com apenas 3,85% ficou a Escola de Qualidade Total.

GRÁFICO 4 - MODELOS UTILIZADOS PELAS ORGANIZAÇÕES

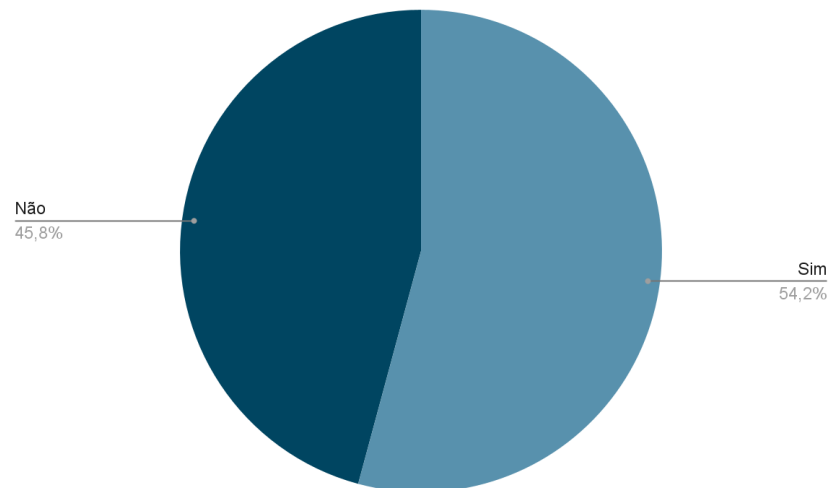


FONTE: Elaborado pelos autores.

Por fim, como resposta se a Organização considera difícil mensurar a eficácia das ações, 54,2% indicaram considerar difícil realizar a mensuração, conforme **Gráfico 5** e

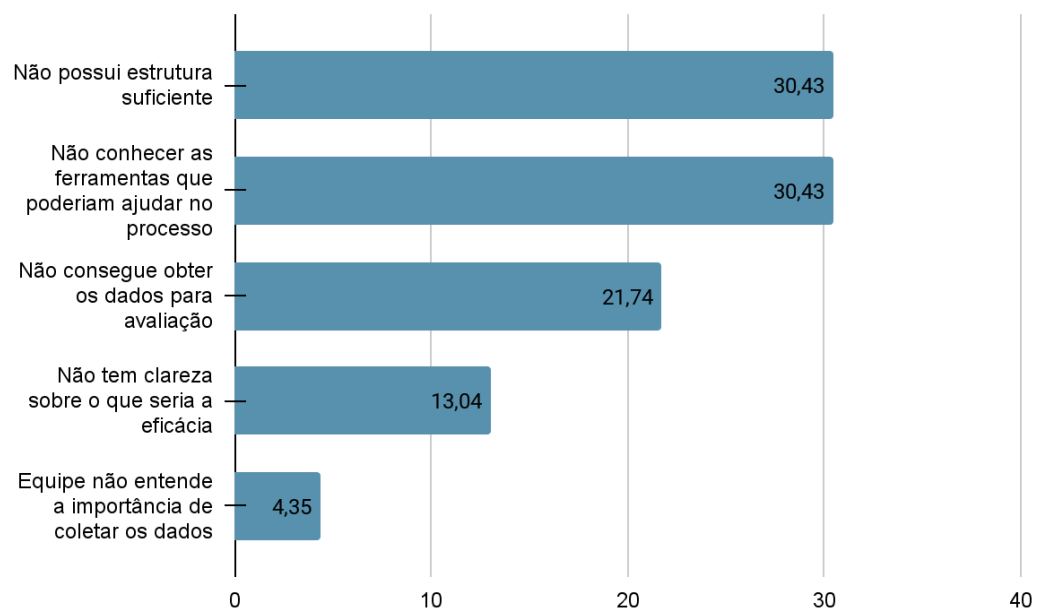
confirmando assim a **Hipótese 4**. Dos que indicaram alguma dificuldade em mensurar a eficácia, o gráfico **Gráfico 6** compilou as respostas onde 30,43% indicaram que a organização não tem estrutura suficiente para mensurar a eficácia, e 30,43% reconheceram não conhecer as ferramentas existentes que poderiam facilitar o processo de avaliar o desempenho. Já 21,74% indicaram não conseguir os dados para realizar a avaliação. 13,04% disseram que a organização não tem clareza sobre o que seria a eficácia e, por fim, 4,35% identificaram que a dificuldade está em fazer a equipe entender a importância de coletar os dados.

GRÁFICO 5 - RESPOSTA DA PERGUNTA “CONSIDERAM DIFÍCIL MENSURAR A EFICÁCIA?”



FONTE: Elaborado pelos autores.

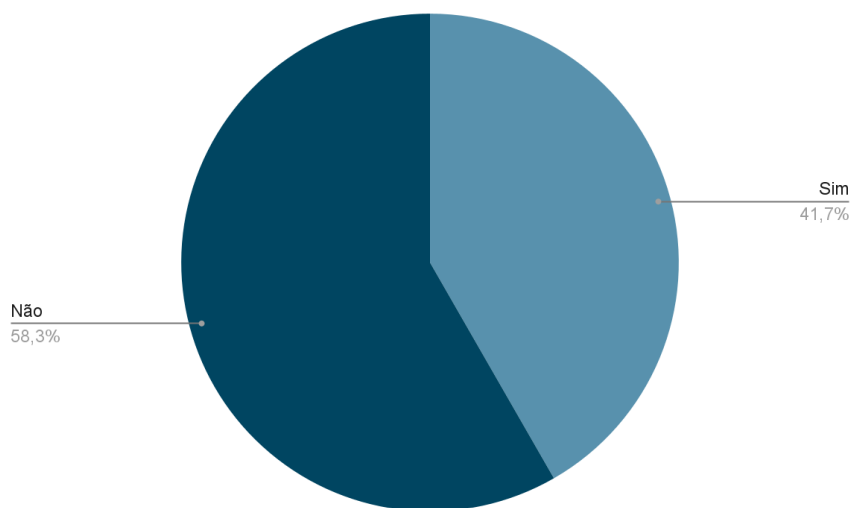
GRÁFICO 6 - AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA AVALIAR A EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Elaborado pelos autores.

Com todas essas dificuldades enfrentadas pela gestão, 58,3% indicaram considerar que a organização não está conseguindo mensurar de fato o real impacto da organização, conforme o **Gráfico 7**.

GRÁFICO 7 - RESPOSTA DA PERGUNTA “ESTÃO CONSEGUINDO AVALIAR O IMPACTO DA ONG?”



FONTE: Elaborado pelos autores.

A partir da análise dos relatórios das organizações disponíveis em seu *site*, confirma-se que existe um foco demasiado em indicadores com ênfase na eficiência, como aspectos quantitativos, com dados financeiros, quantidade de beneficiários atendidos, quantidade de patrocinadores, quantidade de horas trabalhadas, quantidade de projetos executados, quantidade de recurso recebido e utilizado, quantidade de eventos realizados, entre outros aspectos relacionados. Todos esses aspectos são de fato importantes, e dialogam com uma parte das necessidades dos *stakeholders* de entender de que melhor forma a organização utiliza seus os recursos disponíveis. Porém, conforme Mouzas (2006), se o desequilíbrio acontecer e a ênfase ficar na eficiência, a organização não conseguirá se sustentar com o tempo. O equilíbrio entre avaliar a eficiência e eficácia é o ideal, porém entende-se que mensurar a “eficácia organizacional é um fenômeno que apresenta elevado grau de complexidade além de possuir um aspecto multidimensional, isto é, é dependente de vários aspectos distintos para acontecer” (PINTO; CORONEL, 2017). Portanto, ressalta-se que a eficácia é um fator que merece maior atenção.

No entanto, quando avaliamos os dois principais problemas abordados que dificultam a avaliação da eficácia no terceiro setor: a falta de estrutura e não conhecer as ferramentas existentes, dialoga com as tensões abordadas na metodologia. Para realizar a medição deste desempenho de forma real, a organização precisa dispor de uma estrutura, ferramentas e capacidades para que a equipe desenvolva o trabalho, porém, estes investimentos muitas das vezes não são considerados. Ou seja, a maior atenção que deveria ser dada, muitas vezes é negligenciada (EPSTEIN; BUHOVAC, 2009 apud EBRAHIM; RANGAN, 2010).

Uma outra questão que deve ser apontada, é que apesar de que a falta de clareza sobre o que representa a eficácia não ter tido uma grande pontuação na questão que apresentaram as principais dificuldades de mensurar a eficácia, percebe-se uma incoerência. O percentual de 45,8% de organizações que indicaram não considerar difícil mensurar a eficácia é menor que o percentual de 58,3% das que não afirmaram não conseguir avaliar o impacto da organização. A incoerência está no fato de que se um número menor de organizações não

considera difícil a mensuração da eficácia, questiona-se o que está impedindo de fato avaliarem o impacto da organização. Além disso, apesar dos que indicaram que não consideram difícil mensurar a eficácia da organização representarem quase metade do estudo, ao analisar os resultados divulgados, a diferença é de 54,2% entre os que mensuram a eficiência dos que mensuram a eficácia. Ressaltando a incoerência do discurso e prática.

Este cenário pode levar a entender que uma das razões dessa incoerência pode ser o fato de que estas organizações ainda não compreenderam o que é a avaliação da eficácia e a sua importância, ou seja, existe uma lacuna entre o uso da avaliação da eficácia para a compreensão dos impactos sociais, de modo que seja possível o alcance dos resultados de desempenho para além da compreensão de eficiência (LUGOBONI; 2018).

Um adendo que pode ser feito, é que além do percentual de 37,5% de organizações que possuem indicadores de eficácia ser baixo, apenas 16,7% do total de fato avalia a eficácia da organização como um todo, o restante está vinculado à avaliação da eficácia de algum projeto específico. Estes dois conceitos geralmente são confundidos nas organizações do terceiro setor, no entanto:

projeto é um método utilizado, temporário ou efetivo, por muitas organizações do Terceiro Setor para alcançar seus objetivos e metas, a qual utiliza um conjunto de recursos e atividades direcionadas. Sendo assim, a avaliação do projeto compreende a análise dos resultados que foram gerados por meio do projeto, já a eficácia organizacional examina a questão mais ampla de se a organização como um todo é eficaz na consecução da sua missão (WORTH, 2012 apud COSTA et al., 2018).

Esses dados ressaltam ainda mais a necessidade de uma maior clareza sobre o que de fato representa a eficácia da organização.

A falta de modelos adequados, claros e bem definidos também contribuem para esse baixo índice de indicadores da eficácia organizacional. Uma questão importante é que 45,9% das organizações indicaram não utilizar nenhum modelo preexistente, mas criaram uma ferramenta própria, no entanto, ao descreverem sobre a ferramenta, percebe-se que a maioria são apenas compilações de dados, algumas das vezes feita de forma manual, sem um método específico que o torne possível de ser replicado. Com exceção de uma organização que mencionou usar instrumentos avaliativos de uma organização parceira, o qual não foi detalhado o modelo. Portanto, o trabalho de manipular os dados, avaliar, validar, torna-se ainda mais complexo, dificultando ainda mais o trabalho e, algumas vezes, impossibilitando a sua execução.

Dentro da análise dos modelos de indicadores existentes, percebemos que há um equilíbrio na distribuição entre indicadores que avaliam a eficácia e eficiência. Inclusive o modelo que foi escolhido como o mais utilizado pelas organizações participantes é uma ferramenta que tem por foco a eficiência e eficácia, que é a Administração por Objetivos. Este permite a constatação de que o problema real não é a falta de indicadores, mas sim a aplicabilidade deles na realidade do terceiro setor, juntamente com a pouca compreensão do que é a eficácia organizacional.

Cezarino et al. (2014) indicou haver muitas ferramentas disponíveis para avaliação de desempenho, mas tradicionalmente o foco acaba sendo os aspectos de eficiência, por mais que essas ferramentas também possam avaliar a eficácia. Isso pode ser relacionado ao mercado como o sistema predominante, onde o foco é a otimização de recursos e obtenção do lucro, porém não é o objetivo principal das organizações do terceiro setor (DRUCKER; 1988). Para isso é importante uma reflexão mais profunda das principais bases que sustentam estes resultados, se está relacionado a problemas estruturais, de entendimento, de investimento ou de ferramentas adequadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender como é a relação da eficiência e eficácia na avaliação de desempenho do terceiro setor do Brasil. Consequentemente, mediante revisão de literatura sobre o tema, foi possível compreender como o assunto está sendo abordado; além de contribuir para pesquisadores da temática, este trabalho contribuiu com a ampliação da investigação e desenvolvimento do campo de pesquisa acerca do Terceiro Setor e a sua avaliação de desempenho.

Após a pesquisa exploratória e uma revisão de literatura, foram selecionados, após refinamento, 21 modelos de avaliação de desempenho que foram classificados como indicadores de eficiência e/ou eficácia, a fim de facilitar a pesquisa e análise. Mediante pesquisa exploratória aplicada a 24 organizações do terceiro setor, encontrou-se como indicador mais utilizado a Administração por Objetivos, que se enquadra na perspectiva da eficiência e eficácia. Além deste, ferramentas próprias das organizações teve um grande percentual, porém, por falta de um conhecimento mais aprofundado, não foi possível enquadrar em qual perspectiva se encaixam. Durante este estudo foi possível identificar que as principais dificuldades de avaliar a eficácia é a falta de estrutura das organizações, assim como, a falta de conhecimento das ferramentas apropriadas para mensuração do desempenho. Porém, apesar de não ter sido o mais apontado na pesquisa, pelos resultados, entendeu-se que a falta de entendimento do que é de fato avaliar a eficácia é um fator relevante.

O desafio encontrado para o desenvolvimento desta pesquisa, principalmente, foi o tempo disponível para as organizações responderem ao questionário, que foi de uma semana, mesmo assim, 59% da amostra participou. Por meio do instrumento proposto, pretende-se contribuir para que gestores de organizações do terceiro setor consigam mensurar seus impactos sociais e, mediante a apresentação de ferramentas existentes e esclarecimentos sobre a diferença entre avaliar a eficiência e a eficácia e suas implicações. A partir disso, a organização poderá fornecer uma prestação de contas ideal para seus stakeholders.

Aconselha-se, como sugestões de pesquisas futuras, a realização de uma pesquisa com uma amostra maior do que a utilizada neste estudo, para entender profundamente os principais pontos de dificuldades de mensurar o impacto da organização, como também entender melhor o funcionamento dessas ferramentas próprias e verificar a possibilidade de desenvolver um padrão replicável. Para pesquisas futuras, recomenda-se também uma análise dos modelos dispostos à luz da sua adequação à realidade do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

AYRES, P. et al. Utilização do Performance Measurement Questionnaire (PMQ): Estudo de Caso em um Departamento de Controladoria. In: **XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade no Século XXI**, 2015, São Paulo.

BENTO, G. **Contabilidade e Gestão no Terceiro Setor**: Um Estudo Bibliométrico em periódicos nacionais. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BEST, J. Como investigar en educación. 2. ed. Madrid: Morata, 1972.

BRASIL. **Lei nº13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, DF 31 jul. 2014.

BUCHELE, R. 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, 220 p.

CEZARINO, L. et al. Modelo de avaliação de desempenho organizacional em organizações sem fins lucrativos. In: **Encontro de Gestão e Negócios - EGEN**, 2014.

COSTA, L. et al. Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Setor: Uma proposta de indicadores baseada na Revisão Sistemática da Literatura sobre o tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

DRUCKER, P. Organizações não governamentais e Terceiro Setor. São Paulo: Atlas, 2002.

EBRAHIM, A; RANGAN, V. Limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance. **Working Paper Harvard Business School**, p. 10-099, 2010.

EPSTEIN, M.; BUHOVAC, A. Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations. Mississauga and New York: The Society of Management Accountants of Canada (CMA Canada) and the American Institute of Certified Public Accountants, Inc. (AICPA), 2009.

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

GARCIA, F. et al. Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do Balanced Scorecard. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 52, 2013.

HARRINGTON, H. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOUREAUX, F. **Avaliação de Desempenho Organizacional: Estudo de Casos de Empresas do Setor Químico**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), 2005. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012006-090344/pt-br.php>. Acesso em: 22. jul. 2021.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEBAS, M. **Performance measurement and performance management**. International Journal Production Economics, v. 41, n. 23-25, p. 23-35, 1995.

LODI, J. Administração por objetivos: um balanço. **Revista de Administração de Empresas**, online, v. 10, n. 1, p. 95-130, 1970.

LOTTA, G. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v.1, n.2, jul-dez/2002.

LUGOBONI, L. et al. Indicadores de Desempenho como ferramenta de Gestão no Terceiro Setor: Um caso prático aplicado a um Sindicato Patronal. **RACE**, Joaçaba, v. 17, n. 2, p. 732-756, maio/ago. 2018.

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

NUNES, A. **Terceiro setor: controle e fiscalização**. 2. ed. São Paulo: Método, 2006.

PINTO, N; CORONEL, D. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista Unemat de Contabilidade**, 2017. v. 6, n. 11.

PIZA, S. et al. A Aderência das Práticas Contábeis do Terceiro Setor às Normas Brasileiras de Contabilidade: Um Estudo Multicaso de Entidades do Município de São Paulo-SP. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 78-97, set./dez. 2012.

PRÊMIO MELHORES. Disponível em: <http://www.premiomelhores.org/>. Acesso em: 06 jul. 2021.

QUESADO, P. et al. O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 4, n.2, p.128-150, maio/ago. 2012.

ROCHE, C. Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs - Aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, 2000.

ROSA, M; PETRI, S. Proposta de framework para avaliar o desempenho de organizações do terceiro setor. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 01-20, jan./dez. 2020.