



UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

MARCELO PEREIRA MELO DULTRA

FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA
APAEB

Salvador
2010

MARCELO PEREIRA MELO DULTRA

**FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA
APAEB**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração da UNIFACS – Universidade Salvador,
como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2010

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador
- UNIFACS

Dultra, Marcelo Pereira Melo

Fatores determinantes do desempenho em organizações do terceiro setor: um estudo na APAEB/ Marcelo Pereira Melo Dultra. – Salvador, 2010.

143 f : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Terceiro setor. 2. Avaliação de Desempenho 3. Balanced Scorecard. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDU: 658.048

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCELO PEREIRA MELO DULTRA

FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA APAEB

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador (UNIFACS), pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos - Orientador _____
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais
Universidade Salvador – UNIFACS

Augusto de Oliveira Monteiro _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Salvador – UNIFACS

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 27 de maio de 2010.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me ajudou a chegar até aqui, sempre iluminando meus caminhos e me dando forças nos momentos difíceis para superar os obstáculos.

Ao Prof. Jair Nascimento Santos, pelo incentivo, explicações fornecidas, críticas, sugestões e apoio durante a realização de mais esta empreitada sob sua orientação.

A minha mãe e irmã, que estiveram sempre presentes com palavras de incentivo, gestos de compreensão e apoio durante esta jornada.

Aos amigos, familiares e colegas de mestrado, sou grato pelo companheirismo, pela amizade, pela paciência, pela compreensão e por todo o carinho.

Agradeço também a todo o corpo docente do Mestrado em Administração da Universidade Salvador, pelos ensinamentos.

A todos os colegas e amigos de Iniciação Científica e Mestrandos do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NOETEG) com os quais trabalhei ao longo dos últimos cinco anos, obrigado pela convivência e pelas lições aprendidas.

Aos membros da Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira, (APAEB), não apenas pela disponibilização da realização da pesquisa de campo, mas principalmente pelo apoio e receptividade de todos, em especial a Ismael Ferreira, Manuela Guimarães e Débora Oliveira.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de bolsa de mestrado que tanto me ajudou na elaboração desta dissertação e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), pelo apoio financeiro na realização da pesquisa de campo.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

RESUMO

Essa dissertação tem por objetivo geral compreender a gestão de organizações do terceiro setor pela identificação dos fatores determinantes do seu desempenho. O estudo se pauta em uma revisão da literatura sobre terceiro setor, principalmente sobre suas práticas de gestão, avaliação de desempenho e *Balanced Scorecard* (BSC). Neste sentido, se insere em uma temática pouco discutida, gestão de desempenho em organizações do terceiro setor, e possibilita a reflexão sobre as práticas de gestão adotadas por estas diante de um setor marcado por diversidades e dificuldades de delimitação. Para atingir o objetivo proposto, foi utilizado como método o estudo de caso realizado por meio de 13 entrevistas, 32 questionários e observação participante na Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira - APAEB, associação de produtores escolhida por possuir porte e relevância para o desenvolvimento deste estudo. Os resultados apontam a necessidade do desenvolvimento de tecnologias de gestão que levem em consideração as especificidades dessas organizações, tendo em vista a dificuldade de adaptação das tecnologias oriundas do setor privado, uma vez que estas favorecem um processo de elitização da gestão, na qual poucos membros participam do seu processo gerencial.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Avaliação de Desempenho. *Balanced Scorecard*. Gestão.

ABSTRACT

This study aims to understand the management of nonprofit organizations by identifying the determinants of your performance. The study is guided in a literature review on the third sector, particularly on their management practices, performance management and Balanced Scorecard (BSC). In this sense, it's about a theme few discussed, performance management in nonprofit organizations, and allows for reflection on the management practices adopted by them, in the face of an industry marked by diversity and difficulties of delimitation. To achieve the proposed objective, the method used was a case study conducted through 13 interviews, 32 questionnaires and participant observation in *Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira - APAEB*, producer association that was chosen because your size and relevance to the development of this study. The results indicate the need for development of management technologies that take into appreciation the specificities of these organizations, in view of the difficulty of adapting technologies from the private sector, since they favor a process of gentrification in management, in which few members takes part of its management process.

Key Words: Third-sector organizations. Performance Management. Balanced Scorecard. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo dos três setores.	21
Figura 2 - Fundamentos e Critérios de Excelência do FNQ.	43
Figura 3 - Perspectivas de análises propostas no BSC.	46
Figura 4 – Mapa da Bahia com os municípios envolvidos com o trabalho da Apaeb.	57
Figura 5 - Atividades econômicas e educativas da APAEB.	58
Figura 6 – Vendas de tapetes e carpetes de sisal no mercado interno e externo, nos anos de 2004 a 2008.	94
Figura 7 – Vendas no mercado interno em 2008.	95
Figura 8 - Faturamento geral e por unidade, de 2006 a 2008.	97
Figura 9 – Estoque de fios.	104
Figura 10 – Estoque de tapetes.	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas teóricas que fundamentam paradigmas da origem e desenvolvimento do TS.	18
Quadro 2 - Temas de avaliação e indicadores dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.	40
Quadro 3 - Fundamentos da Excelência da FNQ.	42
Quadro 4 - Limitações do <i>Balanced Scorecard</i> .	52
Quadro 5 - Categorias de análise da pesquisa de campo.	61
Quadro 6 - Agrupamento das questões do questionário aplicado ao Grupo II de acordo com os objetivos.	62
Quadro 7 - Agrupamento das questões do roteiro de entrevista aplicado aos Gestores de acordo com os objetivos.	62
Quadro 8 - Impacto dos adiantamentos na folha de pagamento de dezembro de 2008.	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empregados na Apaeb na primeira e segunda etapas da pesquisa de campo.	63
Tabela 2 - Principais características de gestão, Grupo I.	65
Tabela 3 - Principais características de gestão, Grupo II.	66
Tabela 4 - Escolaridade do Grupo I.	68
Tabela 5 - Escolaridade do Grupo II.	69
Tabela 6 - Percepção da missão organizacional pelo Grupo II.	70
Tabela 7 - Ações desempenhadas pela Apaeb, Grupo I.	71
Tabela 8 - Ações desempenhadas pela Apaeb, Grupo II.	71
Tabela 9 - Tomada de decisões, Grupo II.	72
Tabela 10 - Divulgação das metas, Grupo I.	76
Tabela 11 - Divulgação das metas, Grupo II.	76
Tabela 12 - Compartilhamento das decisões por unidade, Grupo II.	77
Tabela 13 - Divulgação dos resultados, Grupo I.	78
Tabela 14 - Divulgação dos resultados, Grupo I.I	78
Tabela 15 - Dificuldades para ser autossustentável, Grupo I.	81
Tabela 16 - Concordância sobre indicadores e avaliação de desempenho, Grupo I.	83
Tabela 17 - Concordância sobre indicadores e avaliação de desempenho, Grupo II.	84
Tabela 18 – Frequência de relatórios por unidade da Apaeb, Grupo II.	89
Tabela 19 – Principais motivos para medir desempenho, Grupo I.	92
Tabela 20 - Principal dificuldade de gestão, Grupo II.	101
Tabela 21 - Controle sobre variáveis de desempenho organizacional, Grupo II.	105
Tabela 22 - Expectativas quanto à atuação da Apaeb Grupo II.	108
Tabela 23 - Expectativas quanto à atuação da Apaeb, Grupo I.	108
Tabela 24- Tempo dos gestores na Apaeb.	109
Tabela 25 - Tempo na Apaeb, Grupo II.	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	TERCEIRO SETOR	17
2.1	ORIGEM DO TERCEIRO SETOR	17
2.2	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR	19
2.3	GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	24
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	30
3.2	INDICADORES DE DESEMPENHO	34
3.3	CONTROLE	36
3.4	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO BRASILEIRO	39
3.4.1	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial	39
3.4.2	Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)	41
3.4.3	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	44
3.4.3.1	Perspectiva financeira	47
3.4.3.2	Perspectiva do cliente	48
3.4.3.3	Perspectiva dos processos internos	48
3.4.3.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento	49
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	54
4.1	ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO DE CASO: APAEB	54
4.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	59
4.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	63
5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA APAEB	65
5.1	PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.	65
5.2	CRITÉRIOS PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	82
5.2.1	Descrição dos indicadores na Apaeb	82

5.2.2	Critérios para determinação dos indicadores	86
5.3	VERIFICAR A APLICABILIDADE DO BSC PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	88
5.3.1	Descrição do modelo de avaliação de desempenho	88

5.3.2	Avaliação de desempenho individual	91
5.3.3	Motivos para medir desempenho	92
5.3.4	Avaliação de desempenho da Apaeb com base BSC	93
5.3.4.1	Perspectiva Financeira	93
5.3.4.2	Perspectiva dos Clientes	100
5.3.4.3	Perspectiva dos Processos Internos	104
5.3.4.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	107
5.4	BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.	113
5.4.1	Barreiras no gerenciamento de vendas	114
5.4.2	Qualificação de mão de obra	115
5.4.3	Gerenciamento da comunicação e dos sistemas de informações	116
5.4.4	Conflito entre o pensar social e o pensar empresarial	117
5.4.5	Barreiras para se cobrar desempenho dos membros da organização	118
5.4.6	Concentração em medidas financeiras e de curto prazo	120
5.5	AVANÇOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.	122
6	CONCLUSÃO	125
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A – Questionário	135
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gestores	136
	APÊNDICE C – Carta de autorização da pesquisa pela APAEB	140

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a participação da sociedade ganha maior a partir de meados da década de 1980, quando se inicia o processo de redemocratização do país depois da ditadura militar. O marco dessa transição é a Constituição Federal, promulgada em 1988, que traz em seu texto, e em suas leis complementares, boa parte da arquitetura institucional que regula hoje a sociedade brasileira. A partir desse período e, especialmente, ao longo dos anos de 1990, crescem no País diversos tipos de arranjos entre Estado e organizações da sociedade civil na implementação e co-gestão de políticas públicas, particularmente, aquelas voltadas ao âmbito social (IBGE, 2004).

É a partir desse período que a gestão das organizações do terceiro setor (OTS) passa a ganhar o interesse do meio acadêmico, tendo em vista o crescimento, a diversificação do setor e as mudanças organizacionais observadas nessas organizações. Esta diversificação relaciona-se à maior contribuição das organizações do terceiro setor para a sociedade que está na possibilidade e mobilidade que dispõem para atuar na sociedade em demandas específicas desta e pela capacidade de reconstruir uma sociedade baseada em princípios da responsabilidade social e na convivência solidária.

No entanto, o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas tem encontrado dificuldades no fato de que essas organizações exercem diferentes papéis e há dificuldades conceituais para defini-las e comparar suas práticas.

De acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001), há espaço para se ampliar os estudos sobre gestão das OTS, visando incorporar abordagens adequadas à compreensão dos contextos nos quais essas organizações atuam, levando em conta os problemas sociais intrínsecos à sua existência. À medida que as entidades do terceiro setor vão se expandindo e se desenvolvendo, seu processo de gestão também precisam ser aperfeiçoadas, permitindo melhores condições para a tomada de decisões.

Entre as obrigações das organizações do terceiro setor estão a necessidade de transparência dos processos de gestão, a prestação de contas e a comunicação das decisões entre os envolvidos com a organização. Aos executivos, cabem as responsabilidades de que as ações implementadas estejam em sintonia com os objetivos da organização e comunicar decisões para os membros do conselho de administração, financiadores, sociedade e governo (RHODEN; HENKIN, 2004). No entanto, esse nível de estruturação é pouco percebido na realidade brasileira diante de diversas estruturas organizacionais e pelo nível de gestão desestruturado que vivenciam essas organizações (RHODEN; HENKIN, 2004)

Diante do exposto, esta dissertação apresenta reflexões relevantes sobre a gestão de organizações do terceiro setor, em particular sobre a avaliação de desempenho. Essas reflexões possibilitam a essas organizações, que por suas características não têm como fim último o lucro, o desenvolvimento de critérios de avaliação de desempenho promotores de sua auto-sustentação e perpetuação no tempo, proporcionando benefícios à sociedade. Surgindo diante do exposto a questão central deste estudo: **Quais são os fatores que influenciam o desempenho em organizações atuantes no terceiro setor?**

Essa questão se torna relevante academicamente ao discutir o desempenho em organizações do terceiro setor, tema este que carece de maiores discussões e, também, por contribuir com a sociedade na medida em que a aplicabilidade dos critérios de avaliação de desempenho, esperados como resultado da pesquisa, podem contribuir para a gestão dessas organizações, que têm um papel crescente no Brasil.

Como elementos norteadores para se responder ao problema proposto, se estabeleceram os objetivo geral do estudo e os objetivos específicos. O estudo tem como objetivo geral: **Compreender a gestão de organizações do terceiro setor pela identificação dos fatores determinantes do seu desempenho.**

Para atingir este objetivo geral e ao problema de pesquisa, o estudo teve, nos objetivos específicos, etapas que balizaram a estrutura da dissertação, são elas:

- a) Discutir práticas de gestão adotadas em organizações do terceiro setor;
- b) Identificar critérios para a criação de indicadores de desempenho para organizações do terceiro setor;
- c) Verificar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor;
- d) Identificar as barreiras na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor;
- e) Identificar os avanços na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.

Com base em observações realizadas em pesquisas de campo e na literatura, um dos segmentos do terceiro setor carente de tecnologias de gestão é o de associações de pequenos produtores. Diante disto, optou-se por realizar o estudo de caso em uma associação que atua no terceiro setor, proporcionando melhorias sociais para a comunidade em que está inserida, possuindo porte e relevância para o estudo proposto.

A organização do terceiro setor objeto deste estudo denomina-se Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira, conhecida como Apaeb. Nos

últimos anos, devido à desvalorização do câmbio, tendo em vista a maior parte de sua produção para exportação, a Apaeb passou a conviver com uma crise financeira, o que corrobora com a importância do estudo de caso no sentido de perceber o desempenho desta no decorrer dessa crise. Em entrevista com associados e com a diretoria, foram relatadas dificuldades no processo de gestão, na qualificação de mão de obra, gerenciamento de estoque e em lidar com o mercado comprador da fibra e derivados do sisal. Ao conhecermos a realidade do campo, e a situação atual em que a Apaeb se encontra, considera-se um ambiente propício para a realização de uma pesquisa que os apóiem quanto a melhorias de gestão e criação de indicadores que possam balizar o seu desempenho ao longo dos anos.

Para condução da pesquisa realizou-se um levantamento das práticas de avaliação de desempenho identificadas na literatura ou propostas para organizações do terceiro setor, considerando a adoção de indicadores que não se baseiem apenas em critérios financeiros. Para análise de desempenho serão utilizadas como base da pesquisa as perspectivas apontadas por Kaplan e Norton (1997), ao discutirem o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), que partem do pressuposto de que as organizações não podem ser avaliadas apenas com base na perspectiva financeira, tornando-se necessário levar em consideração as perspectivas do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. De acordo com Kaplan e Norton (1997), essas perspectivas podem ser assim apresentadas:

- a) Perspectiva Financeira – as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, ao retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, ao valor econômico agregado.
- b) Perspectiva do Cliente – refere-se à identificação dos clientes e mercados atendidos pela organização. Entre as medidas normalmente apontadas estão satisfação, retenção, participação e aquisição de clientes.
- c) Perspectiva dos Processos Internos – identifica-se os processos internos essenciais no quais a organização deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para os indicadores que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da organização.
- d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria de longo prazo. O aprendizado e o crescimento podem vir de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho que permite decidir o que deve ser medido (os fatores-chave estratégicos) e como essas informações devem ser dispostas de forma que possa ser mais bem utilizada na gestão das organizações.

Esta dissertação inicia-se com esta seção de introdução, sendo apresentadas a seguir as seções que tratam do referencial teórico, a metodologia da pesquisa, a análise do caso e, por último, as conclusões.

As duas seções que tratam do referencial teórico apresentam as bases teóricas utilizadas durante o estudo e que apoiaram a realização dos procedimentos necessários para a pesquisa de campo e a discussão dos dados encontrados. Esse referencial é composto por uma primeira seção, que discutiu primeiramente o campo de estudo no qual se insere esta dissertação, o terceiro setor, destacando os elementos de gestão das organizações atuantes neste e no segundo são tecidas considerações sobre avaliação de desempenho. Uma seção foi elaborada discutindo, dentro desse última seção, o BSC como modelo de avaliação de desempenho utilizado na pesquisa de campo para possibilitar a identificação dos principais fatores de desempenho da organização em análise.

Após o referencial teórico, apresentam-se na quarta seção os procedimentos metodológicos que foram adotados na execução de estudo de caso na Apaeb, assim como os instrumentos utilizados para se obter os dados.

A quinta seção apresentará a análise do caso obtidos por meio de pesquisa documental, observação participante, entrevista junto a 13 gestores e 32 questionários aplicados com empregados do nível operacional.

Após percorrer este caminho são realizadas as conclusões, composta pela resposta ao problema, limitações do estudo, recomendações de pesquisas futuras e a contribuição desta dissertação.

2 TERCEIRO SETOR

Essa seção apresenta as origens do terceiro setor, busca uma definição para este, no qual se percebe uma dificuldade de se obter um consenso sobre esse conceito e para delimitar o setor. Uma vez conceituado, são apresentadas as principais características das OTS e discutidos alguns pontos de destaque ao se tratar da gestão do terceiro setor.

2.1 ORIGEM DO TERCEIRO SETOR

A origem do terceiro setor (TS) no Brasil remonta a história das associações voluntárias desde a época colonial do Estado Brasileiro, algumas delas ligadas à igreja com a finalidade social (AGUIAR, 2004). Todavia, as discussões sobre o terceiro setor e a tentativa de sua compreensão é algo mais recente e que se relaciona com a mudança do papel do Estado na sociedade brasileira, ocorridas a partir dos anos 70, quando surgem questionamentos pela sociedade quanto ao papel e ao tamanho do Estado (AGUIAR, 2004).

Diante da consolidação do modelo liberal de democracia, as organizações que atuam no campo social têm assumido um papel cada vez mais significativo na promoção de ações sociais, assumindo diversas formas jurídicas e organizacionais no Brasil e no mundo (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Para Gomes e Liddle (2009) as OTS no Brasil têm um papel importante em ajudar o governo a formular políticas, prestar serviços e aumentar a flexibilidade e agilidade nos processos de gestão pública.

Nesse contexto, grupos sociais desamparados no atendimento de necessidades coletivas básicas buscam a emancipação ampliando a constituição de organizações não-governamentais com objeto público e finalidade não-lucrativa (BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998, p.9 -10).

A reforma do Estado brasileiro, ocorrida nos anos 90, buscava conduzir a um Estado fortalecido em suas finanças e com sua administração obedecendo a critérios gerenciais de eficiência. Com essa reforma, as atividades sociais não monopolistas por natureza, mas que continuavam sobre responsabilidade do Estado, passariam a ser realizadas pelo setor público não-estatal, e por ele controladas, ainda que com seu apoio financeiro, de maneira a conseguir a ampliação dos direitos sociais (BRESSER PEREIRA; GRAU, 1999). Neste cenário, o terceiro setor ganha destaque enquanto espaço mobilizador de ação social no Brasil, tendo sido apoiado principalmente por entidades multilaterais de cooperação internacional, por meio do financiamento de projetos de desenvolvimento e pelo Governo Federal, que tem

reconhecido a importância do terceiro setor ao estabelecer novas relações com a sociedade civil (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Bresser Pereira e Grau (1999) consideram o terceiro setor como público não-estatal, podendo ser chamado também de “setor não-governamental”, ou “setor sem fins lucrativos”. Esses autores adotam essa definição por considerarem que possibilita uma maior precisão do que se trata como terceiro setor: são organizações ou formas de controle “públicas” porque estão voltadas ao interesse geral; e são organizações “não-estatais” porque não fazem parte do aparato do Estado.

Cabral (2007) apresenta perspectivas teóricas que fundamentam paradigmas da origem e desenvolvimento do TS:

- a) Teoria da incapacidade do governo e do mercado - argumenta que o TS cresce de maneira proporcional ao encolhimento do governo na provisão dos bens coletivos que lhes são exclusivamente pertinentes e de modo proporcional à diversidade da população que se apresenta;
- b) Teoria do suprimento – defende que a capacidade de empreendedores e das instituições religiosas financiarem o desenvolvimento das OTS é um importante elemento para o seu desenvolvimento;
- c) Teoria do desenvolvimento do TS - considera o TS como contraditório ao Estado Providência, a expansão deste último, em um país desenvolvido, supre as necessidades de políticas assistenciais e inibe os financiamentos disponíveis para o TS;
- d) Teoria dos sistemas ecológicos - vê o TS como resultante de um processo de desenvolvimento influenciado por condições ambientais de competição por fundos, legitimidade de propósito e permanência de fatores diversos que se misturam para prover serviços sociais;
- e) Teoria da interdependência - ligações cooperativas são o elo mais consistente entre as organizações não-estatais que prestam serviços públicos. Assim, as organizações sociais, mantidas por órgãos do governo, acabam por prestar serviços de assistência suplementares ao Estado, porém sob uma relação positiva de cooperação.

O Quadro 1 sistematiza as principais ideias abordadas pela autora, apresentando os seus respectivos autores. Pode-se perceber a influência de campos diversos no estudo da origem do TS e que influenciaram em seu desenvolvimento.

Teoria	Principais argumentos	Autor(es)
Teoria da incapacidade do governo e do mercado	O TS cresce de maneira proporcional ao encolhimento do governo na provisão dos bens coletivos que lhes são exclusivamente pertinentes e de modo proporcional à diversidade da população que se apresenta.	Weisbrod, 1998
Teoria do suprimento	Necessidade de existência na sociedade de empreendedores capazes de iniciar o processo de financiamento e organização. Estabelece uma relação positiva entre a diversidade religiosa competitiva e a capacidade de financiamento social para o TS.	James, 1987
Teoria do desenvolvimento do TS	Considera o TS como contraditório ao Estado Providência, a expansão deste último, em um país desenvolvido, supre as necessidades de políticas assistenciais e inibe os financiamentos disponíveis para o TS.	Offe, 1984; Flora e Heidenheimer, 1987.
Teoria dos sistemas ecológicos	Vê o TS como resultante de um processo de desenvolvimento no qual é influenciado por condições ambientais de competição por fundos, legitimidade de propósito e permanência de fatores diversos que se misturam para prover serviços sociais.	Kramer, 2000; Young, 1987; Hannan, 1989.
Teoria da interdependência	Ligações cooperativas são o elo mais consistente entre as organizações não-estatais que prestam serviços públicos. Assim, as organizações sociais, mantidas por órgãos do governo, acabam por prestar serviços de assistência suplementarmente ao Estado, porém sob uma relação positiva de cooperação.	Salamon, 1999.

Quadro 1 - Perspectivas teóricas que fundamentam paradigmas da origem e desenvolvimento do TS
Fonte: Elaboração própria com base em Cabral (2007).

Para compreender melhor o TS se faz mister ir além de sua origem, tornando-se necessário apresentar alguns pontos de vista sobre o seu conceito e discutir suas principais características.

2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR

A tentativa de conceituar o terceiro setor não é algo fácil, devido aos inúmeros termos usados para designar o conjunto de entidades sem fins lucrativos e não governamentais (AGUIAR, 2004; ROESCH, 2002; VIDAL; MENEZES, 2004). De acordo com Roesch (2004), o terceiro setor compreende uma série de organizações diferentes, definida por diversos termos e que não permite uma definição quanto à composição do setor.

Aguiar (2004) aponta duas dificuldades principais para a conceituação do terceiro setor. A primeira refere-se à tentativa de conceituar o terceiro setor como o que ele não é, isto é sem fins lucrativos e não governamentais. A segunda dificuldade é a diversidade de entidades que compõem o setor.

Dentre os conceitos adotados ao se discutir o terceiro setor pode-se destacar: setor independente, associações voluntárias, setor com isenção fiscal, economia social,

organizações sociais, setor sem fins lucrativos, organizações não governamentais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

De acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001), essa diversidade e complexidade dificultam a formação de uma identidade que caracterize o terceiro setor e permita a consolidação de sua atuação na sociedade.

O conjunto de organizações que pertence a este setor [terceiro setor] é muito diverso e complexo. Vão desde organizações filantrópicas tradicionais, organizações não-governamentais até iniciativas empresariais. Esta é uma das razões da noção de terceiro setor ser considerada tão complexa congregando no interior de sua 'amplitude conceitual' organizações semelhantes, mas de origens históricas e naturezas diversas. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 8).

Ainda segundo os autores, essa atuação “varia muito quanto a sua forma de atuação na sociedade, seus valores, sua relação com o Estado e com o mercado e quanto a suas ideologias, contribuindo ainda mais para a falta de uma identidade para o setor” (2001, p. 8).

Salamon e Anheier (1992) argumentam que a dificuldade de definição de delimitação do terceiro setor é devida a grande diversidade de entidades que fazem parte do terceiro setor, aos diferentes níveis de complexidade existente e a falta de um conceito operacional com suficiente clareza e especificidades para captar os elementos centrais deste campo de forma confiável e ampla.

Referindo-se a essa diversidade, Aguiar (2004, p. 27) cita Landim (1997), que agrupa essas entidades em cinco categorias: organizações da sociedade civil ou sem fins lucrativos; associações; filantrópicas, beneficentes ou de caridade; fundações; e organizações não-governamentais. Salamon (1999), citado por Cabral (2007), analisa outros termos bastante utilizadas como: setor de caridade, setor não-lucrativo, ONG, setor independente, setor voluntário, setor isento de impostos, economia social, setor da sociedade civil, conjunto de organizações de interesse público e ressalta que cada uma delas enfatiza um aspecto da realidade. Algumas dessas denominações são comumente usadas no Brasil como sinônimas de terceiro setor, cabendo algumas distinções apresentadas a seguir:

- a) Setor não-lucrativo (*Non Profit Sector*): expressão usada em boa parte da literatura norte-americana sobre terceiro setor, caracterizando que essas organizações não são criadas para distribuir lucros a seus investidores. O problema conceitual quanto a essa expressão reside no fato de que algumas organizações produzem receitas maiores que suas despesas, portanto possuindo lucro (CABRAL, 2007).
- b) Setor da sociedade civil: refere-se às organizações que possuem autonomia em relação ao Estado e ao mercado, e são formadas pelo conjunto de cidadãos (CABRAL, 2007).

Abrange associações de caridade, clubes cívicos, cooperativas, associações profissionais, instituições políticas, organizações religiosas, entre outras, formando a base de uma sociedade.

- c) Organizações Não-Governamentais (ONG): o termo começou a ser usado pela Organização das Nações Unidas (ONU) a partir de 1940 para denominar entidades que poderiam receber recursos financeiros para executar ações de interesse sociais. Não se constituem como pertencentes ao segundo setor nem ao Estado, portanto compõem o conjunto de organizações pertencentes ao terceiro setor, mas em sua grande maioria estão relacionadas a movimentos políticos e sociais, assim como as iniciativas assistenciais e filantrópicas (CABRAL, 2007; AGUIAR, 2004).
- d) Organização Social (OS): é uma forma de qualificação obtida junto ao Poder Público para que as entidades possam absorver atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (OAB, 2005). Para obter a qualificação, a entidade deve ser escolhida pelo Poder Público e cumprir os requisitos estabelecidos pela Lei nº 9.637/98 e pelas respectivas Leis estaduais e municipais do local da sua sede social (OAB, 2005). Como os critérios para se elegerem como OS são influenciados por questões de conveniência e oportunidade pelo Poder Público. Para a OAB (2005, p. 16), isto gera uma “ausência de critérios objetivos para a aprovação e escolha das entidades a serem qualificadas, segundo alguns juristas, [o que] torna a Lei inconstitucional”.
- e) Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): As OSCIP referem-se à figura jurídica definida pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre os elementos necessário para constituir-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e seus limites de ação. Para a qualificação como OSCIP, as entidades devem ser caracterizadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e possuir objetivos sociais e normas estatutárias que atendam aos requisitos instituídos pelo referido dispositivo legal; estes requisitos buscaram distinguir as organizações sem fins lucrativos, que servem aos seus associados e membros, daquelas que atentem ao interesse público e coletivo (CABRAL, 2007; AGUIAR, 2004). A lei das OSCIP “prioriza a transparência e valoriza o papel do conselho fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses” (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004 p. 305).

Diante desta falta de clareza quanto a sua delimitação e fraqueza quanto ao conceito fizeram com que o terceiro setor se tornasse um campo de estudo relegado por alguns anos (SALAMON; ANHEIER, 1992).

A necessidade de enquadrar estas organizações que não podem ser caracterizadas como primeiro setor (mercado), nem como segundo setor (governamental) faz emergir o conceito de terceiro setor, abrangendo aquelas organizações que não possuem como finalidade o lucro, mas que atuam em prol do benefício da sociedade (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Uma classificação bastante citada foi realizada por Fernandes (1994), que facilita a delimitação das fronteiras entre os setores, pode ser vista na Figura 1.

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	Para	Privados	=	Corrupção

Figura 1 - O modelo dos três setores

Fonte: Fernandes (1994, p.21) citado por Marçon e Escrivão Filho (2001).

O primeiro setor (mercado) é caracterizado, principalmente, pela busca e obtenção do lucro como objetivo. O segundo setor (Estado) tem o papel de estabelecer políticas públicas que atendam às reais necessidades da população. O terceiro setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, porém não se caracterizam como governamental (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001)

De acordo com a Ordem dos Advogados do Brasil (2005), a denominação terceiro setor é utilizada para identificar as atividades da sociedade civil que não se enquadram na categoria das atividades estatais. No âmbito do direito civil, Sandroni (2001) define a sociedade civil como uma congregação de pessoas que se unem por meio de uma contribuição monetária (capital) para a efetivação de um que tenha por finalidade o lucro, abrangendo o conjunto das relações sociais, particularmente as relações de propriedade. Portanto são as organizações que não atuam nem no primeiro setor, representado por entes da Administração Pública, nem no Segundo Setor ou Mercado, representado pelas empresas com finalidade lucrativa (OAB, 2005). Desse modo, o terceiro setor não é nem setor público nem setor privado, mas sim um setor específico, o qual congrega numerosas organizações de diversos

portes, que empregam muitas pessoas e que têm crescido significativamente dos anos 1990 até o presente.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2004) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2002, p. 14) estabeleceram cinco critérios para definição de organização atuante no terceiro setor, adotando como referência a definição proposta no *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais), em 2002:

- a) privadas não integrantes do aparelho do Estado;
- b) sem fins lucrativos são organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira da existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins;
- c) institucionalizadas são legalmente constituídas, ou seja, formais. Apresentando formalização de objetivos, processo e procedimentos que venham a assegurar sua longevidade.
- d) autoadministrada ou capaz de gerenciar suas próprias atividades, significando que não podem ser controladas por entidades externas;
- e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas. A atividade de associação ou fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Tratando de uma definição no âmbito da gestão, o dicionário de administração (DUARTE, 2002) define terceiro setor como área de atividades relativas a entidades não-governamentais, sem fins lucrativos e com objetivos sociais.

Marçon e Escrivão Filho (2001) consideram que as organizações do terceiro setor possuem como características: a) atuarem sem a finalidade lucrativa; b) serem criadas e mantidas pela participação voluntária, c) gerarem bens e serviços de caráter público, todavia não se caracterizam como governamental; d) voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular; e) complementarem a ação do Estado; f) possuírem laços de solidariedade que permeiam o comportamento dos indivíduos em sociedade.

O terceiro setor abrange diversos tipos de arranjos entre o Estado e a sociedade civil, no sentido de implementação e co-gestão de políticas públicas, em especial as de caráter social, instituindo atores não governamentais na execução dessas políticas (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006). Teodósio (2001) aborda o terceiro setor como composto de organizações que se caracterizam pela não-lucratividade, como finalidade, e constroem

estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população.

Consegue-se perceber, nessa abordagem em administração, que o objetivo dessas organizações é atuar em prol do benefício público, provocando mudanças em indivíduos e na sociedade, por meio de organizações privadas sem fins lucrativos e, portanto, não governamentais.

2.3 GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

O estudo sobre a gestão das OTS pouco tem levado em consideração as peculiaridades do terceiro setor, o que tem ocorrido é uma transposição de conceitos e técnicas gerenciais adotadas no primeiro setor (Estado) ou no segundo (setor privado). De acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001), a profissionalização da gestão no terceiro setor, advinda em muitos casos pela atuação de ex-executivos da área privada, tem contribuído para uma tendência de reprodução das modernas práticas gerenciais próprias do setor privado, o que esbarra em alguns casos nas singularidades das OTS.

Nas últimas décadas as OTS situaram-se em um cenário de constantes mudanças e transformações na esfera política, social e econômica, que trouxeram novas exigências às organizações do terceiro setor gerando como impactos a necessidade de reestruturação e profissionalização, obrigando-as a promoverem ajustes organizacionais na sua estrutura e na sua forma de ação na sociedade (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Segundo McFarlan (1999), uma análise superficial demonstra algumas semelhanças existentes entre as organizações sem fins lucrativos e as que têm o lucro como finalidade, por exemplo, a existência de conselho administrativo, administradores, reuniões regulares, e assim por diante. Em ambos os casos, os conselhos são responsáveis pela definição da missão da organização, que monitora o progresso rumo à consecução dessa missão, e seleção e avaliação de seus gestores (McFARLAN, 1999). Mas a gestão das organizações sem fins lucrativos é muito diferente da gestão das organizações com fins lucrativos em várias áreas críticas, incluindo as missões, medidas de desempenho e atuação do conselho (McFARLAN, 1999).

A gestão muito discutida no âmbito das empresas do primeiro setor precisa ser repensada e voltada para as especificidades do terceiro setor, dentre elas a discussão de como gerenciar o desempenho destas organizações (ROESCH, 2002; MELO, 2008). Roesch (2002), ao estudar práticas de gestão das ONG, considera que as organizações do terceiro setor devam

partir das demandas com as quais convive para que, a partir disso, possam negociar com as diferentes partes interessadas e beneficiadas qual o processo de gestão mais adequado.

A gestão organizacional no Terceiro Setor é caracterizada por um processo híbrido que recebe influências de modelos adotados por organizações estatais e privadas (VIDAL; MENEZES, 2004). De acordo com Vidal e Menezes (2004), identifica-se uma gestão realizada por ex-gestores do setor privado, da ação de consultores e pela incorporação de metodologias de gerenciamento de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações não-governamentais. Para McFarlan (1999) a compreensão das diferenças entre a gestão das organizações do setor privado e do terceiro setor torna-se mais fácil para gestores do setor privado transitarem de um ambiente para o outro e, portanto, tornam-se mais eficazes o seu compromisso.

Cabral (2007) apresenta as OTS como sendo instituídas com base na iniciativa particular de um grupo, que aborda a gestão social, tendo por propósito uma missão definida, passando a articular seus públicos constituintes para provisão de bens públicos em forma de proteção social. Cabral (2007, pg. 129) apresenta a definição de Tenório (1998) para gestão social como “o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política”.

A expressão gestão social é usada para indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão. O exame das relações entre a gestão e as demandas sociais, além de permitir desenvolver técnicas e instrumentos próprios que conduzem à valorização e à promoção dos indivíduos, permite dar conta da crescente complexidade que envolve, presentemente, a administração das organizações, impondo mudanças e desafios (CABRAL, 2007).

Marçon e Escrivão Filho (2001) questionam a aplicação de modelos gerenciais empresariais à gestão das OTS e posicionam-se no sentido de construir abordagens na Teoria das Organizações que perpassem os limites das organizações empresariais. Os autores apontem para a necessidade de ampliar o espaço da Teoria das Organizações de forma a reconhecer a gestão das organizações do terceiro setor como peculiar e merecedora de um modelo autônomo.

Para Drucker (1997) e Cabral (2007), um primeiro componente da gestão das OTS é a definição da missão, devendo esta ser operacional, focalizar naquilo que a instituição tenta realmente realizar, de forma que esta seja publicizada para a sociedade e principalmente para os seus clientes. Cabral acrescenta que as OTS instituem-se a partir de uma missão social,

agregando indivíduos voluntários, operando em programas e ambientes altamente dependentes de financiamento social, e orientam sua atuação para problemas e conflitos sociais (CABRAL, 2007 p. 8).

De acordo com Drucker (1997) e Cabral (2007), uma organização sem fins lucrativos existe tendo em sua missão o propósito de contribuir para a sociedade. Essa missão tem que ser conhecida por todos os *stakeholders*, ser clara, planejada e, em muitos casos, alterada com o tempo.

Para Melo (2008), o processo de gestão tem como objetivo principal garantir o cumprimento da missão da organização e a continuidade do desenvolvimento desta. Este processo, na visão da autora, perpassa o planejamento, acompanhamento (controle) e a avaliação.

De acordo com Cabral (2007, p.114), as organizações que compõem o TS apresentam três singularidades no âmbito da gestão: a) valorizam fundamentalmente a missão organizacional como expressão do entendimento que os cidadãos têm da questão social; b) articula no seu entorno indivíduos que compõem seus públicos constituintes e participam, segundo interesses diversos, assumindo funções diversas e apropriando-se diversamente do bem público produzido; e c) desenvolve uma forma particular de gestão social para a qual convergem a realização e a responsabilidade do desenvolvimento de suas ações.

[...] o processo de gestão desenvolve-se otimizando sua ação, por meio do trabalho conjunto das pessoas. A integração ocorre em torno de um empreendimento comum que, para garantir o envolvimento e o comprometimento das pessoas, estabelece metas e valores comuns, unificados em torno da missão da organização. Nesse sentido, a gestão tem sob sua responsabilidade a definição, a comunicação e a concretização desses objetivos, valores e metas da organização não somente para a busca do comprometimento das pessoas com eles, mas também porque essa concretização de objetivos é a natural reprodução da organização como finalidade (CABRAL, 2007 p. 125).

Nesse sentido, Cabral (2007) argumenta que a importância da gestão não reside apenas na gestão financeira, comercial, humana, mercadológica e de processos produtivos, como é em alguns casos concebida, mas, sobretudo pela sua finalidade social, que se pauta em aperfeiçoar os recursos existentes com a finalidade de possibilitar aos indivíduos que compõem essas organizações a atingirem os seus objetivos, que se refletem na missão organizacional.

Vidal e Menezes (2004) chamam atenção para o fim da dependência de fontes tradicionais de financiamento. Este fato gerou necessidades gerenciais para as organizações do terceiro setor: a) necessidade de diversificar fontes de financiamento; b) desenvolver projetos de geração de receita; c) profissionalizar recursos humanos e voluntariado; d) atrair

membros sócios das organizações; e) estabelecer estratégias de comunicação; e f) avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente (VIDAL; MENEZES, 2004).

Esses elementos destacam a importância das OTS em possuir estratégias que permitam direcionar suas ações, acompanhar o seu desempenho ao longo dos anos, assim como se desenvolver e inovar.

Pace *et al.* (2004), ao pesquisarem a existência de instrumentos facilitadores do planejamento e da gestão, identificaram que os de longo prazo quase sempre se restringem às entidades de maior porte e que geralmente são adotadas práticas de controles de curtíssimo prazo de saldos de caixa, enquanto que os instrumentos orientados para o planejamento da operação diária e de médio prazo das entidades são superados pelo uso mais intenso de balancetes.

Pesquisa empírica junto a Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, conduzida por Melo (2008), concluiu que essas organizações que atuam no terceiro setor sustentam seu processo decisório em cima de informações como plano de metas e planejamento de ações, comparando o planejado com executado e divulgando suas metas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as metas são estabelecidas após a determinação dos objetivos relacionados às quatro perspectivas e após a definição de indicadores. As metas representam resultados almejados em um tempo definido de forma que seu atingimento possa gerar um impacto na organização.

Ao tratar da relação entre informação e processo decisório, Nogueira, Leite e Souza (2007) verificaram que as informações em organizações do terceiro setor são compartilhadas por meio do gestor para todos os membros da instituição pois, dependendo da complexidade do problema, as informações se concentram mais no nível intermediário da organização, gestores e coordenadores. Os autores identificaram como consequência que, na maioria das vezes, “quem participa ativamente das tomadas de decisões são os coordenadores dos projetos e os gestores da Diretoria Executiva. Isso dificulta, segundo os voluntários, a atuação da organização” (NOGUEIRA; LEITE; SOUZA 2007, p. 11).

Dar prioridade ao desempenho e aos resultados é uma tarefa difícil de discutir-se nesse âmbito de organizações atuantes no terceiro setor. Numa empresa, existe um resultado financeiro que pode representar lucro ou prejuízo que, apesar de não representar o desempenho como todo da empresa, é uma medida de desempenho factível (DRUCKER, 1997). Para Drucker em uma organização do terceiro setor a primeira pergunta a ser feita é: “Como deve ser definido o desempenho desta instituição” (DRUCKER, p. 79, 1997).

Na visão de Drucker (1997) essas organizações precisam planejar o seu desempenho com base naquilo que ela se propõe como missão, levando em consideração os interesses dos diversos públicos envolvidos, dentre eles o governo, clientes, o seu próprio pessoal, a comunidade envolvida, os doadores - que talvez sejam o que deveriam centrar as estratégias dessas organizações, dentre outros.

Hudson (1999), citado por Melo (2008, p.36), expõe como principais aspectos relacionados à gestão das organizações do Terceiro Setor:

- a) É fácil ter objetivos vagos. Objetivos sociais, educacionais, de saúde, meio ambiente e espiritual são difíceis de ser especificados com precisão.
- b) O desempenho é muitas vezes difícil de monitorar. Em virtude da dificuldade ao especificar objetivos precisos, também é mais difícil medir e monitorar as realizações.
- c) As organizações do Terceiro Setor são igualmente responsáveis perante muitos patrocinadores. Membros, entidades financiadoras, doadores individuais, equipes, voluntários e usuários – todos têm interesses diferentes numa organização do Terceiro Setor, influenciando muitas vezes no estilo e na cultura da entidade.
- d) As estruturas administrativas são complexas. A necessidade de contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento resultam em complexas estruturas de administração, de comissões e subcomissões, cada qual desfrutando de uma posição legítima na estrutura.
- e) O voluntariado é um ingrediente essencial. A maioria das organizações do terceiro setor possui um conselho diretor não remunerado, cujos membros podem não ter experiência administrativa. Muitas dependem de mão de obra voluntária e do comprometimento “voluntário” de empregados, que dão horas de trabalho, sem nenhuma recompensa financeira. Em retorno a esse comprometimento voluntário, as pessoas, muitas vezes, esperam ter reconhecido os seus pontos de vista e desejam envolver-se ativamente na tomada de decisões. Nogueira, Leite e Souza (2007) discordam do autor ao perceber em pesquisa empírica que há muito mais empregados do que voluntários.
- f) Os valores precisam ser cultivados. As organizações do terceiro setor são eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e ideias sobre os propósitos e o estilo de operação da organização.
- g) A falta de resultado financeiro dificulta a determinação de prioridades. Os administradores do terceiro setor raramente podem usar um resultado financeiro ou uma projeção do fluxo de caixa para orientá-los na escolha de prioridades e

investimentos futuros. Essas organizações dependem das negociações internas para chegar a um consenso sobre as prioridades. Toda organização precisa desenvolver seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem nas suas particularidades e em determinadas ocasiões.

Nogueira, Leite e Souza (2007), em pesquisa que abordou a gestão participativa em OTS, identificaram como características da gestão mais presentes nas organizações a gestão voltada para o social, solidariedade, a autorrealização e a cooperação entre os membros da organização, ideal compartilhado entre todos e informalidade na organização. Essas características foram consideradas como essenciais para se executar uma gestão participativa, no entanto a participação na tomada de decisões não é efetiva, não ocorrendo a participação de todos em reuniões e na elaboração do planejamento (NOGUEIRA, LEITE; SOUZA, 2007).

Existe participação por parte dos funcionários nas atividades, o que caracteriza uma busca da execução da gestão participativa, embora não de uma maneira plena, visto que na maioria das instituições não há a participação de todos os membros nas tomadas de decisões, e, identificou-se, em alguns casos, uma atitude de autoritarismo do gestor e predominância de hierarquia muito forte na gestão das ONGs e OSCIPs pesquisadas. (NOGUEIRA, LEITE; SOUZA, 2007, p. 1).

Uma das dificuldades apresentadas ao se discutir gestão de organizações do terceiro setor é que uma pequena parcela das tecnologias de gestão desenvolvidas é concebida pensando-se nestas, não sendo adequadamente atendidas pelas tecnologias de gestão pensadas para as empresas privadas e organizações públicas (DRUCKER, 1997; PACE *et al.*, 2004).

A discussão acerca de gestão do terceiro setor convive com dificuldades culturais por se pensar que gerência significa “negócios”, e por essas organizações não levarem em consideração que elas têm lucro, apesar de não ser o lucro convencional, que poderá ser dividido entre os “donos”. Assim, as instituições sem fins lucrativos se inserem em um contexto no qual a gestão torna-se um instrumento de sobrevivência no qual é preciso ressaltar a relevância do desenvolvimento de tecnologias de gestão que permitam a estas gerenciar o seu desempenho de forma que continuem a desenvolver os seus objetivos.

Ao se adotar modelos gerenciais empresariais é preciso perceber diferenças que permeiam as OTS como traços da cultura organizacional e clima organizacional pautados pela participação de todos, possuem missão voltada para questões sociais e que direciona as ações dos membros da organização, e o alto grau de informalidade nas relações sociais, com poucos procedimentos escritos e normatizados. Essas peculiaridades carecem de se expressar

socialmente, envolvendo os públicos constituintes, a missão organizacional e o processo de publicização como espaço democrático de manifestação.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De forma a possibilitar a identificação dos fatores determinantes do desempenho em OTS essa dissertação, além de discutir as práticas de gestão adotadas, analisou o desempenho em um estudo de caso, buscando verificar a aplicabilidade do BSC na avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor. Para tanto, esta seção apresenta os principais conceitos utilizados para a pesquisa de campo no que tange a avaliação de desempenho, indicadores de desempenho e controles no âmbito do terceiro setor.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a competitividade cada vez mais acirrada as empresas buscam diferenciais que as permitam oferecer não apenas preços, mas principalmente oferecer valor aos seus clientes o que tornou necessário controlar o desempenho não apenas com base em aspectos financeiros. Competir nesses aspectos não financeiros levou os gestores a refletirem sobre o alinhamento entre as medidas de desempenho e as estratégias competitivas (CORRÊA; CORRÊA, 2004; MARTINS, 2004).

A discussão sobre desempenho organizacional tem sido frequente nos eventos em administração, mas de acordo com Saraiva (2004) ainda há dificuldades para definir, pelo menos teoricamente, critérios universais satisfatórios para a performance organizacional, sobretudo no que se refere à sua operacionalização em termos de parâmetros de comparação válidos para um conjunto de organizações. Entre dificuldades encontradas, de ordem essencialmente conceitual, partem de certo nível de desentendimento sobre os contextos em que essas medidas de desempenho são utilizadas (SARAIVA, 2004). No que se refere particularmente às OTS, Melo (2008) considera que a falta de indicadores desempenho específicos para organizações do terceiro setor pode causar uma falta de clareza com relação aos objetivos das entidades e criar ações dispersas das que se deseja alcançar.

Avaliação de acordo com o dicionário de administração de Duarte (2002) é definida como: a) ato de avaliar; b) forma de estimar um número, valor, qualidade, quantidade ou importância de uma coisa, produção ou trabalho; e c) verificação sistemática da potencialidade planejada para uma organização em relação à sua produtividade. Já o dicionário Houaiss (2001) define avaliar como: a) estabelecer a valia, o valor ou o preço de; b) determinar a quantidade de; computar; c) ter ideia de, conjecturar sobre ou determinar a qualidade, a extensão, a intensidade etc.; d) apreciar o mérito, o valor de; estimar; e) Ter (-se)

em conta (de); considerar(-se), reputar(-se). Depreende-se das definições apresentadas para avaliação como medição ou estimação de valor atribuída a algo, em ambos os dicionários pode-se verificar o cunho quantitativo em detrimento de fatores qualitativos no conceito de avaliação.

A avaliação do desempenho da organização surge da necessidade permanentemente destas aferirem se o desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos ou resultados esperados (MARTINS, 2004). Embora nem sempre esse processo ocorra de forma sistemática e organizada, as organizações possuem um conjunto mínimo de estratégias que servem de parâmetros para avaliar a sua capacidade de sobrevivência, assim como monitorar as suas ações de forma a avaliar e corrigir os desvios de rumos e suas consequências.

Este alinhamento entre estratégia e medidas de desempenho permite encorajar comportamentos coerentes com a estratégia da organização, pois a forma com a qual o desempenho é medido influencia diretamente no comportamento dos membros da organização e por consequência o desempenho da organização como todo (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Kaplan e Norton (1997, 2004) defendem a definição de fatores-chave estratégicos da organização para guiar a organização e permitir a mensuração de seu desempenho. Corrêa e Corrêa (2004) argumentam que as organizações convivem com *trade offs* importantes entre as alternativas de desempenho esperados. No cenário atual essas definições estratégicas não podem mais ser tomadas com base em uma visão contábil sobre desempenho organizacional, mas sim com o envolvimento da alta administração (COSTA, 2008).

Dentre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho organizacional estão: a) realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos; b) demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos; c) verificar periodicamente se as estratégias organizacionais estão sendo cumpridas; d) identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa (LUITZ; REBELATO, 2003; ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

Para Ensslin *et al.* (2007) citado por Vianna (2008, p.69), o processo de Avaliação de Desempenho necessita: a) promover e organizar o conhecimento da situação; b) identificar o que é importante (*fator crítico de sucesso*); c) definir e mensurar os fatores críticos (objetivo); d) associar os fatores críticos ao objetivo maior; e) conhecer os pontos fortes e fracos; f) subsidiar o processo de geração de ações; g) facilitar e orientar o processo de desenvolvimento de mais conhecimento sobre o contexto; h) tornar as decisões transparentes,

justificáveis e comprovadamente as melhores para o contexto. Desta forma, o autor considera que o processo de gestão deve ser determinado com base nos objetivos do gestor, da missão da organização, nos elementos-chave da organização e diante de um contexto, ou seja, devem evitar a generalizações.

Vianna (2008) defende a adoção de consistentes processos de Avaliação de Desempenho com fins de enfrentar os problemas vivenciados pelas OTS, ressaltando que esses necessitam ser desenvolvidos, tendo em vista as o contexto muitas vezes particular das organizações do terceiro setor. De acordo com Vianna (2008, p. 51) “a avaliação deve ser contextualizada e baseada em pressupostos que favoreçam os resultados, considerando as particularidades da organização: no caso daquelas sem fins lucrativos, a sua missão.”

Esse estudo parte do pressuposto que a gestão muito discutida no âmbito das organizações do primeiro setor precisa ser repensada e voltada para as especificidades do terceiro setor e para o contexto onde essas organizações se inserem, dentre elas a discussão de como gerenciar o desempenho dessas organizações, mas sem a intenção de definir critérios universais (VIDAL, 2008; ROESCH, 2002; MELO, 2008; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

O número de organizações do terceiro setor que possuem algum tipo de sistema de desempenho é pequeno, apesar das informações geradas pelos gestores apresentarem alguns aspectos relacionados ao uso de medição de desempenho, como o uso de relatórios financeiros e não-financeiros (MELO, 2008). A utilização de relatórios, tanto financeiros quanto não-financeiros, é apontada como uma ferramenta comum à gestão das OTS, tendo como característica a possibilidade de maior frequência e determinação de que fatores são avaliados. Quanto a esse ponto, Melo (2008) verificou que 71% das OSCIP utilizam relatórios financeiros no seu processo de gestão e 58,1% utilizam relatórios não-financeiros. A autora verificou o grau de importância atribuído pelos gestores à utilização dos relatórios financeiros e não-financeiros como importante ou muito importante.

Vianna (2008, p. 65-66) destaca, na visão de alguns autores, os seguintes problemas ao se implantar avaliação de desempenho em organizações:

- a) a maioria dos sistemas de Avaliação de Desempenho falha porque as pessoas responsáveis da organização não estão comprometidas com o referido sistema de avaliação (ENSSLIN *et al.*, 2007).
- b) os gestores medem o que é mais fácil, esperando encontrar evidências de qualidade (SINK; TUTTLE, 1993);

- c) os gestores medem pensando apenas em controlar, estimulando a cultura do controle, do atendimento de metas, inadvertidamente comprometendo a busca de melhorias (SINK; TUTTLE, 1993);
- d) os gestores medem com a intenção de encontrar desvios e apontar culpados, transformando a medição em um processo que antecede a punição, se distanciando da busca de melhorias (SINK; TUTTLE, 1993);
- e) a existência de um grande número de variáveis que influenciam, de certa forma, a avaliação de desempenho das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997);
- f) coexistem vários sistemas de avaliação de desempenho no mercado, cada sistema possui um enfoque próprio que valoriza um conjunto de dimensões empresariais distintas (MARCHESAN; MIORANDO; CATEN, 2003).
- g) nos modelos de contabilidade financeira atuais, existe a dificuldade de se mensurar os “ativos intangíveis” como: clientes satisfeitos, processos internos eficientes e empregados motivados (KAPLAN; NORTON, 1997);
- h) os modelos tradicionais de contabilidade financeira medem apenas acontecimentos passados, não analisando o investimento em capacidades que produzem valor futuro (KAPLAN; NORTON, 1997);
- i) Neely e Austin (2000) consideram dois equívocos na avaliação de desempenho: primeiro, a “miopia da medição”, quando se reconhece que as organizações medem as coisas erradas. E segundo, a “loucura da medição”, quando as organizações se tornam obcecadas com a medição e desejam medir tudo.

Segundo o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho é a Interoperabilidade, o que considera ser “a capacidade de um sistema de avaliação de desempenho de se comunicar de forma interativa, o mais padronizada possível, com outro sistema, semelhante ou não, num ambiente comum de operações”. Para o autor, algumas propriedades que devem pautar a adaptação dos instrumentos e os processos de avaliação de desempenho para se atingir o objetivo da interoperabilidade são: a) possuir linguagem, terminologia ou formas de representação do conhecimento que possibilitem a comunicação entre os entes envolvidos nas iniciativas educacionais; b) possibilitar a contextualização a partir da análise das peculiaridades do objeto e do sujeito (gestor) no contexto de avaliação; c) utilizar medidas que possibilitem a avaliação de produtos específicos, tangíveis e intangíveis em escalas nominais, ordinais e cardinais, não-ambíguas; d) promover o entendimento compartilhado acerca de resultados; e) favorecer um *framework* unificado para resolver os problemas de comunicação, interoperabilidade, integração de sistemas das organizações governamentais e

não-governamentais; e, f) possuir comprometimento mínimo e preliminar, caracterizado pela coerência de convicções apriorísticas que concedam congruência aos procedimentos e escolhas metodológicas feitas ao longo do processo de Avaliação de Desempenho (VIANNA, 2008, p. 63).

Para Melo (2008), a implantação de medidas de desempenho no terceiro setor encontram como barreiras na sua implementação a dificuldade cultural de mudar as práticas de medição existentes, para incluir dimensões qualitativas de medição, e a falta de metodologias adequadas para a medição de informações puramente qualitativas, que possam ser utilizadas no processo de gestão. A autora defende ainda como premissa para o bom gerenciamento do desempenho o fato de o sistema de indicadores estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas, adequadas ao usuário.

3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

a Luitz e Rebelato (2003), a estrutura para medição de desempenho é sempre baseada nos indicadores de desempenho, que necessitam serem coerentes, bem formulados e relacionados com a missão da organização. A utilização de indicadores é a técnica de avaliação aplicada aos resultados obtidos por uma pessoa, sistema ou organização, fundamentada em variáveis capazes de demonstrar desempenho (DUARTE, 2002).

A utilização de um conjunto de indicadores, que permitam o acompanhamento do desempenho de uma organização, pode reduzir as incertezas do processo de gestão, contribuindo, assim, para assegurar a confiabilidade das informações relativas às decisões dos gestores e auxiliá-los no controle das ações desenvolvidas pela OTS (MELO, 2008).

Os indicadores de desempenho têm como objetivos medir a situação em que se encontra uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. São ferramentas de auxílio à gestão, formados por elementos que medem quantitativa e qualitativamente o desempenho das entidades, comparando seus resultados com as metas que se pretendem atingir a curto ou longo prazo. (MELO, 2008 p. 44).

Em um conceito mais voltado para o desempenho operacional, Corrêa e Corrêa (2004) consideram que medição de desempenho é o processo de quantificação da eficácia (se os objetivos foram atingidos, atendendo às necessidades dos clientes e grupos interessados) e da eficiência (quão economicamente os recursos da organização são utilizados visando a satisfação dos *stakeholders*) das ações tomadas por uma operação.

De acordo com Torres (2007), “os sistemas de gestão da performance organizacional baseavam-se, primordialmente, em indicadores financeiros e contábeis, já que os paradigmas existentes concentravam-se em valores econômicos”. No entanto, a contabilidade de custos e,

mais recentemente, os indicadores financeiros tradicionais não se caracterizaram mais como ferramentas aplicáveis para avaliar o desempenho empresarial na Era da Informação (KAPLAN; NORTON, 1997; MELO, 2008). De acordo com Pace *et al.* (2004), a limitação dos indicadores financeiros é gerada tendo em vista que indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos, ou seja, são indicadores de ocorrência da criação de valor, sem foco na capacidade de criar valor futuro. Corrêa e Corrêa (2004, p. 160) acrescentam como críticas aos sistemas tradicionais de contabilidade meramente financeiros os seguintes argumentos: a) encorajam uma visão míope, de prazo excessivamente curto; b) não tem relação direta com a estratégia de operações definida pela organização; c) são feitas otimizações em locais que não representam o melhor desempenho da organização como um todo, por exemplo, altos estoques para aumentar nível de serviço; d) foco no alcance de metas e não no seu melhoramento contínuo; e) falham em prover informação sobre como os clientes vêem o desempenho da organização e como essa visão compara-se com o desempenho da concorrência; e, f) não auxiliam ao explicar as razões do desempenho financeiro e como melhorá-lo.

A busca e a obtenção da maximização do lucro, do retorno sobre o investimento e do melhor resultado em outros indicadores contábeis e financeiros garantiam, num passado bastante recente, a sobrevivência e o crescimento das organizações (KAPLAN, 1997). No entanto, nas últimas décadas, os indicadores de desempenho apenas financeiros deixaram de ser suficientes para analisar o desempenho das organizações, em alguns casos não refletiam o real desempenho da organização. A ideia de balancear as perspectivas de medição de desempenho ganha força nesse cenário, com destaque para o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1997, 2000) e que será discutido posteriormente.

De acordo com Melo (2008), as organizações do terceiro setor utilizam-se de indicadores financeiros e não-financeiros nos seus processos de avaliação de desempenho. Dentre os indicadores financeiros e econômicos e os não-financeiros, apontados por gestores de OSCIP, Melo (2008) identificou que aparecem como mais citados os seguintes: Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários); Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas; Eficiência no controle de recursos; Liquidez corrente, Liquidez específica e Grau de endividamento geral; com menor frequência aparecem Participação de cada atividade na despesa total e Esforço de captação própria. Dos indicadores que aparecem como mais citados, seis são indicadores financeiros e dois são não-financeiros, o que comprova ainda prevalecem os indicadores financeiros e contábeis na gestão das OTS.

3.3 CONTROLE

É difícil avaliar o desempenho de uma organização sem um precedente planejamento que indique os resultados esperados (MARTINS, 2004). A avaliação deve levar em conta os planos traçados para organização, sendo realizado um processo sistemático de acompanhamento, ou seja, um processo de controle do desempenho. De acordo com Cabral (2007), esse planejamento possui como elemento-chave a missão, neste sentido a autora argumenta que “os objetivos determinados pela consideração da missão orientam a organização na obtenção daquilo que é mais importante para seu sucesso” (CABRAL, 2007, p. 140).

Em um novo cenário, as organizações têm depositado cada vez maior atenção sobre os ativos intangíveis, de tal modo que a capacidade de mobilização e exploração desses ativos tem-se tornado mais decisiva do que o investimento e gerenciamento de ativos fixos tangíveis (MAGALHÃES, 2006, p. 74). Nas OTS o controle é fundamental para assegurar que a missão e os objetivos organizacionais se realizem na forma desejada. No atual contexto competitivo, o controle passa a ser estudado numa perspectiva estratégica, levando em consideração a participação e responsabilidade de toda a organização na obtenção dos resultados esperados.

A perspectiva moderna de controle requer que ela não seja exclusivamente competência da gerência, mas responsabilidade de toda a organização; que não seja realizada a posteriori, mas permanentemente, que não se limite as técnicas, mas observe a cultura organizacional; e que não se centre apenas no resultado, mas seja um instrumento de aperfeiçoamento. (GOMES; SALAS, 1999 apud CABRAL, 2007, p. 187).

Ao tratar da missão como alicerce para o planejamento das ações das OTS, Cabral (2007) identificou um paradoxo na gestão destas. Esse paradoxo se constitui na afirmação simultânea da relevância da missão para a identificação da organização e na escolha da missão como parâmetro do controle da gestão, ao mesmo tempo em que sua pesquisa verificou que o controle nas OTS é um elemento deficiente de todo o processo de gestão. O paradoxo existe, pois os membros das OTS afirmam a importância da missão no direcionamento de sua missão, porém não existem elementos eficazes para controlar se a missão está sendo cumprida (CABRAL, 2007, p. 23). Cabral (2007) sugere o estabelecimento de um processo de monitoramento do cumprimento da missão que efetive o controle social.

Nesse contexto, é cada vez mais acentuada a necessidade da organização dispor de mecanismos de controle e avaliação de desempenho, que possibilitem aos dirigentes dispor as informações necessárias para tomada de decisão (MAGALHÃES, 2006). Para Magalhães (2006, p.123), “o papel do controle da gestão é interpretar corretamente o ambiente, com a

ajuda de indicadores, buscando orientar e influir o comportamento organizacional para o alcance dos objetivos traçados”.

Pesquisa conduzida por Melo (2008) em 31 OSCIP constatou que 74,2% destas possuem algum tipo de prestação de contas. Contudo, 25,8% utilizam apenas um tipo de demonstração contábil, prevalecendo a Demonstração do Resultado e Atividades do Exercício (58,1%) e o Balanço Patrimonial (45,2%). Esses dados evidenciam o baixo controle exercido pelas OTS, o que dificulta o processo de avaliação de desempenho, tendo em vista que essas demonstrações contábeis medem apenas o desempenho econômico e financeiro das organizações.

Para Mendonça e Machado Filho (2004, p. 304). uma das peculiaridades das OTS está no que chamam de “a separação de propriedade e controle nas OTS.” Ao discutirem elementos de controle e governança em organizações do terceiro setor, os autores discutem elementos que impactam diretamente na avaliação de resultados obtidos pela organização e por seus gestores.

Uma primeira questão refere-se aos gestores. Com o passar dos anos os fundadores/idealizadores vêm deixando a função de gestores para atender às necessidades de profissionalização do setor” (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004, p. 304), essa busca por profissionalização tem gerado conflitos, uma vez que estes “novos gestores” não recebem participação nos lucros, como ocorre em empresas privadas, e por não terem como finalidade o lucro e a sua distribuição. Dessa forma, não existem indicadores que possam avaliar os resultados obtidos em sua gestão. Por outro lado, como não existem bônus ou participação nos lucros para os gestores, estes perdem uma de suas maiores motivações inerentes à sua atividade: a maximização do lucro aos acionistas.

A segunda questão relaciona-se “ao aumento da rigidez na prestação de contas aos principais, especialmente os parceiros e doadores” (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004, p. 304), ou seja, a sociedade civil tem exercido um maior controle sobre a atuação das OTS, suas ações, como o dinheiro tem sido investido e acrescenta-se também um maior controle do Estado na fiscalização sobre doações.

O terceiro elemento refere-se à atuação dos fundadores, pois, nas OTS por não existir distribuição de dividendos existe um enfraquecimento do controle sobre a gestão uma vez que não existe o retorno financeiro direto aos fundadores (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004)

Além desses fatores que reduzem o controle nas OTS pelos fundadores e pelos gestores, Mendonça e Machado Filho (2004) ainda abordam o frágil monitoramento exercido

pelos doadores e da percepção das OTS de que a comunicação aos interessados dos seus objetivos e de suas ações pode vir a conquistar e manter o apoio desses doadores.

Sobre os doadores, Mendonça e Machado Filho (2004) acrescentam como um possível elemento regulador do TS o que denomina “mercado de doadores”. Fazendo um paralelo com o mercado de ações, que em países desenvolvidos atuam como um mecanismo de governança para as empresas, os autores consideram que o mercado de doação poderia ser um elemento regulador do comportamento dos agentes na captação dos recursos à medida que existe uma liberdade para a escolha das OTS que receberão as doações.

Ainda segundo Mendonça e Machado Filho (2004), assim como os doadores os conselhos administrativos poderiam exercer um papel mais atuante no controle das decisões tomadas pelos gestores das OTS. No entanto, os conselhos não são em sua maioria formados com base em critérios técnicos, o que dificulta na capacidade de avaliação das atividades da organização e na criação de indicadores válidos para acompanhamento dos resultados.

Permanece a dificuldade em avaliar a eficiência do gestor, principalmente pela falta de informações claras e de conhecimento específico, já que na maioria das vezes os resultados são intangíveis e raros os indicadores que possibilitam a comparação entre organizações, devido à dificuldade de parametrização de indicadores de eficiência. (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004, p. 304).

Pesquisa conduzida por Cabral (2007) junto aos gestores de 13 organizações prestadoras de serviços sociais constatou a baixa utilização de controles e, em alguns casos, inexistentes nas organizações pesquisadas. Esse controle, quando ocorre, baseia-se no atendimento da missão e conseguinte atendimento das necessidades dos beneficiários.

Entre as dificuldades apresentadas na determinação de controles os entrevistados indicaram: a) dificuldade de se implementar práticas de controle; b) possível interferência nas atividades do público interno - aqui entendendo-se que os critérios pelos quais se medem o desempenho influencia no desempenho esperado deste público; c) necessidade de melhoria de planejamento, possibilitando controlar o que foi planejado; e, d) dificuldade de identificar indicadores claros e exequíveis.

3.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Em um contexto cada vez mais dinâmico, as organizações devem desempenhar um papel inovador diante das mudanças organizacionais requeridas pelo ambiente. Nesse

contexto, a contabilidade passa a ter o papel de desenvolver medidas não-financeiras de desempenho, tais como produtividade, qualidade e custos de inventário (COSTA, 2008).

No Brasil três metodologias de avaliação de desempenho têm se destacado por abordar um amplo aspecto de indicadores que se sobrepõem à importância das métricas contábeis: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e o *Balanced Scorecard*.

O primeiro modelo tem seu foco principal na avaliação das práticas de responsabilidade social, o segundo possui em sua origem um direcionamento para grandes empresas do setor industrial. Diante da importância destes no cenário brasileiro esses dois sistemas de avaliação de desempenho são apresentados a seguir, buscando avaliar como estes podem contribuir para a gestão de desempenho em organizações do terceiro setor.

3.4.1 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como resgate da função social da empresa, cujo objetivo principal é promover o desenvolvimento humano sustentável, que atualmente, perpassando o aspecto ambiental e tentando superar a distância entre o social e o econômico, o que tem feito algumas empresas a repensarem o seu papel na sociedade e a forma de conduzir seus negócios (TORRES, 2007).

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (IERS), de acordo com o Instituto Ethos (2009), são uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão. Os indicadores possibilitam medir se as práticas de responsabilidade social empresarial estão sendo incorporadas ao planejamento estratégico, assim como monitorar o desempenho geral da empresa, constituindo-se como um instrumento de autoavaliação (INSTITUTO ETHOS, 2009). Os Indicadores Ethos constituem-se em uma ferramenta que permite o auto-diagnóstico das organizações e cuja principal finalidade é auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades (ETHOS, 2009).

De acordo com Mendonça (2003), uma das vantagens dos IERS em face de outras abordagens existentes de RSE está na diferenciação entre as ações meramente filantrópicas, que tratam da ação social externa da empresa, das práticas e critérios que envolvem as verdadeiras atitudes de responsabilidade social, que tratam diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz.

O questionário dos Indicadores Ethos está organizado em sete temas: a) Valores, Transparência e Governança; b) Público Interno; c) Meio Ambiente d) Fornecedores; e) Consumidores e Clientes; f) Comunidade; g) Governo e Sociedade. Cada tema é dividido em

um conjunto de indicadores cuja finalidade é explorar em diferentes perspectivas como a empresa pode melhorar seu desempenho naquele aspecto, conforme Quadro 2.

TEMAS DE AVALIAÇÃO	INDICADORES
Valores, Transparência e Governança	Compromissos Éticos; Enraizamento na Cultura Organizacional; Governança Corporativa; Relações com a Concorrência; Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>); Balanço Social.
Público Interno	Relações com Sindicatos; Gestão Participativa; Compromisso com o Futuro das Crianças; Compromisso com o Desenvolvimento Infantil; Valorização da Diversidade; Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial; Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero; Relações com Trabalhadores Terceirizados; Política de Remuneração, Benefícios e Carreira; Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho; Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; Comportamento nas Demissões; Preparação para a Aposentadoria.
Meio Ambiente	Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental; Educação e Conscientização Ambiental; Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços; Sustentabilidade da Economia Florestal; Minimização de Entradas e Saídas de Materiais.
Fornecedores	Crítérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores; Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva; Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva; Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores.
Consumidores e Clientes	Política de Comunicação Comercial; Excelência do Atendimento; Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços.
Comunidade	Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno; Relações com Organizações Locais; Financiamento da Ação Social; Envolvimento com a Ação Social.
Governo e Sociedade	Contribuições para Campanhas Políticas; Construção da Cidadania pelas Empresas; Práticas Anticorrupção e Antipropina; Liderança e Influência Social; Participação em Projetos Sociais Governamentais.

Quadro 2 – Temas de avaliação e indicadores dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social
Fonte: Elaboração própria com base em informações do Instituto Ethos (2008).

De acordo com o Instituto Ethos (2008), para compor a estrutura dos indicadores cada um é formado por:

- a) Questão de Profundidade (ou Indicador de Profundidade) – Esse tipo de indicador permite avaliar o estágio atual da gestão da empresa em relação a determinada prática. É representado por quatro quadros contíguos que apresentam estágios dessa prática cujo nível de desempenho evolui do primeiro até o quarto estágio, permitindo à empresa situar-se facilmente na escala.
- b) Questões Binárias (ou Indicadores Binários) – O segundo tipo de indicadores é composto de questões binárias (sim ou não), que qualificam a resposta escolhida no indicador de profundidade. As questões binárias contêm elementos de validação e aprofundamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa e ajudam a entender quais práticas devem ser incorporadas à gestão dos negócios.
- c) Questões Quantitativas (ou Indicadores Quantitativos) – O terceiro tipo de indicadores propõe o levantamento sistemático de determinados dados, que podem

ser avaliados segundo séries anuais e cruzados com outros. Nem todos os indicadores apresentam dados quantitativos. No entanto, os que existem devem ser levantados precisamente, pois serão úteis, principalmente no monitoramento interno da empresa.

Os modelos de RSE, dentre eles os Indicadores Ethos, consideram que a sobrevivência de uma organização não é influenciada exclusivamente pelo lucro, mas sim pelas relações positivas que esta estabelece com as comunidades locais, o meio ambiente e os seus colaboradores, isto tem exigido das empresas uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais ela se relaciona (TORRES, 2007).

Pode-se sugerir ainda uma correlação entre os modelos de RSE e BSC, pois ambos tratam de práticas que irão fortalecer a imagem corporativa através de valorização dos ativos intangíveis, lembrando que estas práticas irão trazer também resultados financeiros e agregar valor às diversas perspectivas propostas pelo BSC, além de fortalecer o relacionamento com os diversos *stakeholders* revelados pela RSE. (TORRES, 2007, p.23).

Neste sentido o *Balanced Scorecard* e os Indicadores Ethos se assemelham ao considerarem a organização de forma mais sistêmica, valorizando o relacionamento com todos os públicos envolvidos no negócio (*stakeholders*) e dando atenção não só a aspectos financeiros, mas também aos sociais, ambientais e culturais que permeiam uma organização.

Ao abranger um conjunto de objetivos relacionados ao desenvolvimento da sociedade na qual estão inseridas, as organizações empresariais responsáveis se aproximam das organizações do terceiro setor, possibilitando o desenvolvimento de práticas de gestão social que venham num futuro próximo apoiar a gestão do TS (TORRES, 2007).

3.4.2 Modelo de Excelência em gestão da Fundação Nacional De Qualidade (FNQ)

Ao se discutir avaliação organizacional no Brasil um dos modelos existentes que possui maior visibilidade é o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas que objetiva contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, desenvolvendo um modelo adaptado a realidade brasileira (FNQ, 2009).

Dentre suas ações desenvolvidas pela FNQ, a que possui maior reconhecimento é o Prêmio Nacional da Qualidade® considerado um dos maiores reconhecimento à qualidade da gestão em empresas brasileiras.

Desenvolvido a partir de reflexões acerca de critérios e práticas internacionais, o MEG foi adaptado à realidade brasileira e encontra-se descrito em três versões: Critérios de Excelência, para organização em estágios avançados; Rumo à Excelência, para organizações em estágios intermediários; e Compromisso com a Excelência, para organizações em estágio inicial de implementação.

O Modelo de Excelência em Gestão é pautado nos Fundamentos da Excelência (Quadro 3), que “expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes, de Classe Mundial [...]” (FNQ, 2008b, p.10). Para a FNQ (2008 a) “um fundamento de excelência é um conceito que pode ser traduzido em fatores de avaliação, processos ou, mesmo, em estratégias organizacionais” (FNQ, 2008a p. 7). Neste estudo esses fundamentos são considerados mais relevantes para o processo de avaliação organizacional.

Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com

	<p>todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.</p>
--	--

Quadro 3 – Fundamentos da Excelência da FNQ

Fonte: FNQ (2008).

O MEG é concebido à luz desses fundamentos sendo constituído por oito critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados). Sendo que cada um dos critérios é o desdobramento de um fundamento, conforme Figura 2.

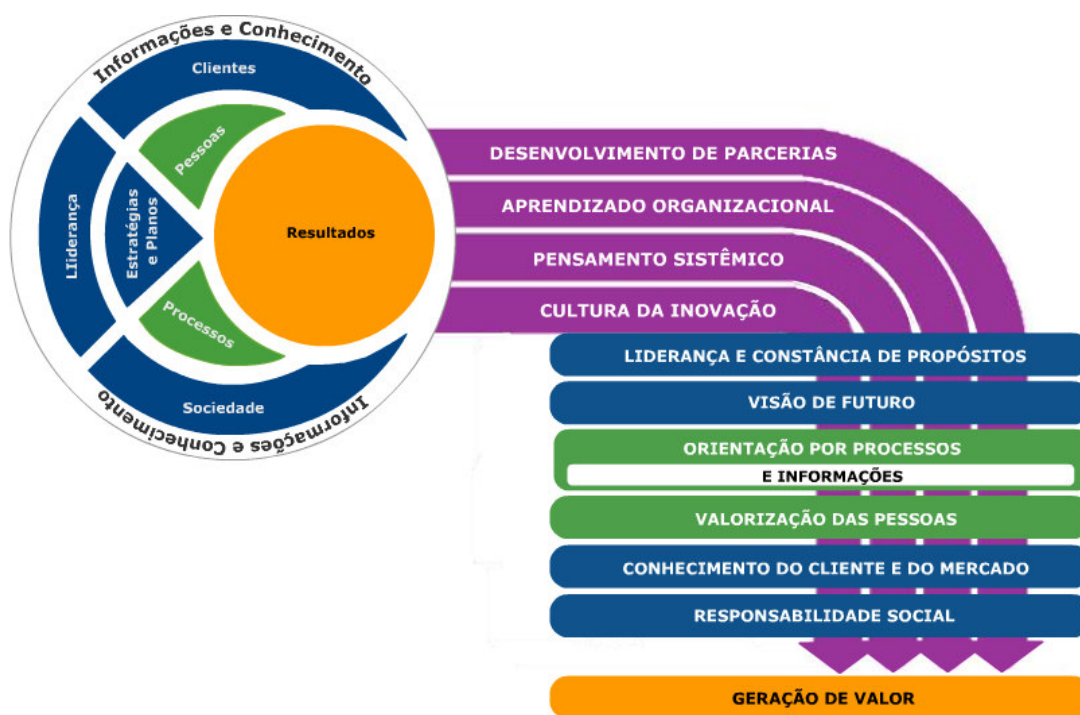


Figura 2 – Fundamentos e Critérios de Excelência

Fonte: FNQ (2009).

De acordo com a FNQ (2008b), os seus Critérios de Excelência constituem um modelo sistêmico da gestão que é permeado por fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho, baseado em um modelo flexível, útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande (FNQ, 2009). No entanto este modelo não tem encontrado adesão em organizações do terceiro setor, possivelmente em função de elementos como: dificuldade de responder à complexidade do formulário diante das limitações das OTS, falta de planejamento e definição das competências essenciais dessas organizações.

3.4.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

O desenvolvimento do modelo de mensuração de desempenho conhecido como *Balanced Scorecard (BSC)* remonta a 1990, quando foi realizado um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Medindo Desempenho em Organizações do Futuro). Este estudo foi realizado em empresas dos ramos bancário, segurança, petrolíferas, instituições de ensino, dentre outras principalmente norte americanas. David Norton e Robert Kaplan foram os líderes desse estudo, que objetivou o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho que superasse as limitações dos modelos pautados em indicadores financeiros e contábeis.

Para Costa (2008, p.1), o BSC surge em um momento no qual “o tradicional sistema contábil de custos [...] não era mais relevante no novo ambiente competitivo”. Neste sentido, o estudo sobre o BSC tinha por objetivo elaborar um novo modelo de medidas de desempenho mais abrangente e que pudesse captar os aspectos intangíveis das empresas. Após a sua implantação em cerca de dez empresas, constatou-se que o conjunto de medidas associada as quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton possibilitavam uma melhor comunicação, implementação e gerenciamento das estratégias das empresas (COSTA, 2008).

O que era uma preocupação deu origem, inicialmente, a um sistema de medição de desempenho que se transformou, primeiro, em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico e, depois, num sistema de gerenciamento da estratégia, culminando numa nova forma organizacional focada na estratégia. (COSTA, 2008 p. 5).

Esse modelo, de acordo com Rodrigues (2001), pode ser tratado em três momentos distintos em sua evolução, iniciando-se com o foco na mensuração do desempenho empresarial (1990). No segundo momento, a partir de 1996, o *scorecard* passa a ser pensado voltando-se mais para a gestão estratégica, e no terceiro momento, a partir de 2000, o BSC assume papel central nas organizações “vitoriosas”, focadas na estratégia, orientando a organização por meio do desenvolvimento do BSC para alcançar esse papel vitorioso. Com isso, o BSC, ao longo do seu desenvolvimento, tem adquirido um foco mais estratégico, ressaltando a importância das organizações possuírem uma gestão estratégica e, durante esse processo, ganhando contornos maiores e um maior destaque na área de administração. “A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criara valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.5).

A tradução do termo *Balanced Scorecard* (BSC) significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento de acompanhamento que permite às empresas acompanharem seu desempenho financeiro, mas permite que se leve em consideração os ativos intangíveis da empresa. Para Estender, Freitas e Carvalho (2007, p. 24), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, utilizando indicadores financeiros e não-financeiros que refletem tendências e perspectivas internas e externas da empresa.

O termo *Scorecard* relaciona-se a elaboração de cartões sobre a perspectiva financeira, do cliente, dos processos interno e uma última perspectiva do aprendizado e conhecimento, para as diferentes unidades organizacionais. Nesses cartões ficam registradas suas responsabilidades e ações que devem ser efetivadas com o intuito de colaborar para que a organização alcance seus objetivos (ESTENDER; FREITAS; CARVALHO, 2007; KAPLAN; NORTON, 1997). “O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25). O termo *Balanced* foi incorporado posteriormente ao estudo sobre *scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton ao se perceber as características de equilíbrio (balanceamento) entre as medidas e indicadores apontados pelos autores (COSTA, 2008).

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.7) o *Balanced Scorecard* parte das seguintes premissas:

- a) O desempenho financeiro é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os clientes;
- b) O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia.
- c) Os processos internos criam e cumpre a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros.
- d) Os objetivos de aprendizagem e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.
- e) Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos

intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Dessa forma, o BSC constitui-se em um modelo de avaliação de desempenho baseado em indicadores a partir das perspectivas financeira, cliente, processos internos, e aprendizado e conhecimento, com o objetivo de servir de instrumento de controle e de gestão do desempenho da organização como um todo (Figura 3). Atrelando as metas, medidas, objetivos e estratégia à missão da empresa, o BSC tem sido usado cada vez mais com o intuito de gerenciamento estratégico em organizações que perceberam a necessidade de basear seu desenvolvimento em perspectivas de análise mais amplas.

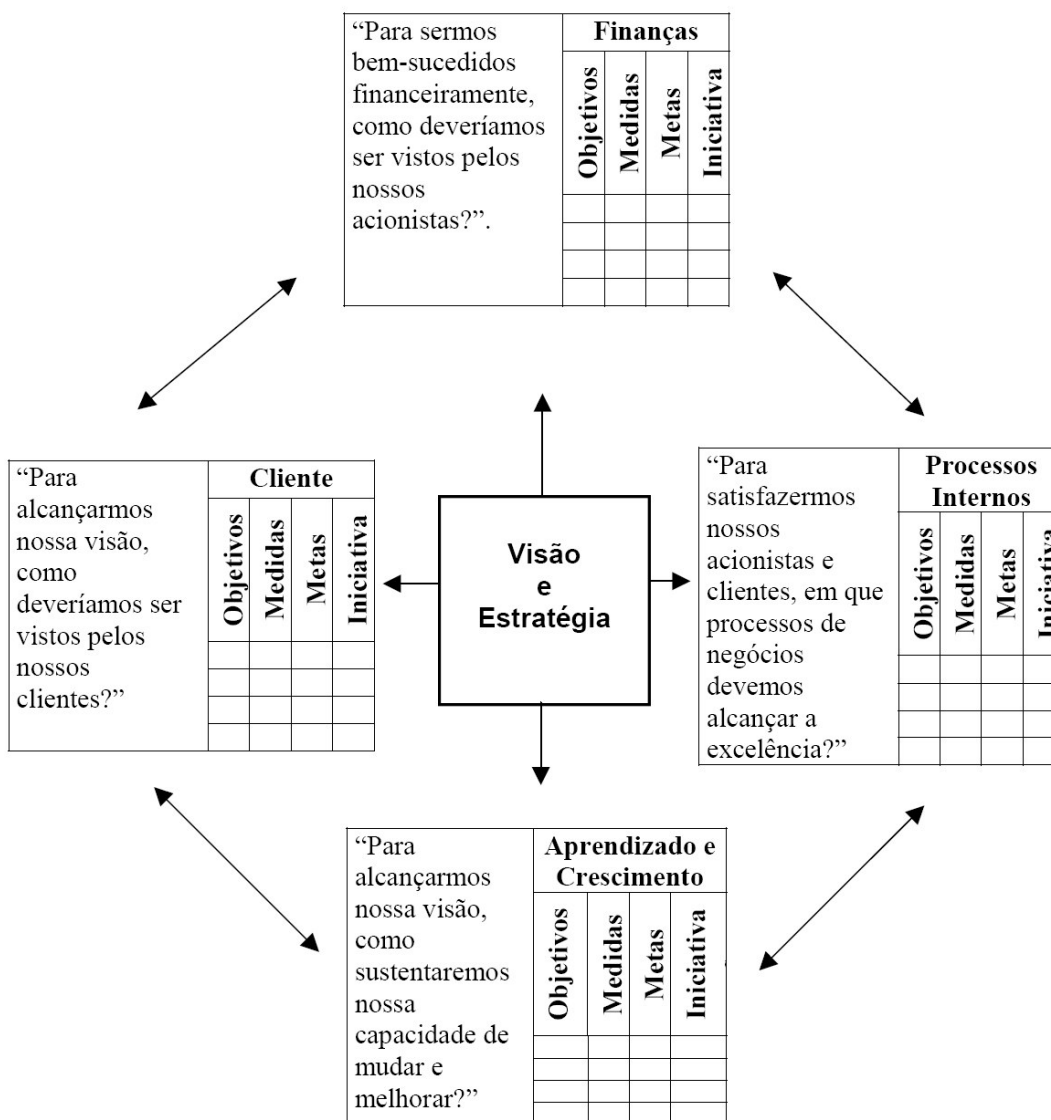


Figura 3 – Perspectivas de análises propostas no BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

A seguir são mais bem apresentadas essas quatro perspectivas, apontando algumas categorias de análise que serão utilizadas neste estudo.

3.4.3.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira serve de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997). Ao se discutir organizações sem fins lucrativos, essa perspectiva pode ter sua importância atenuada, passando a compartilhar sua importância com as outras três. Nesse contexto, a perspectiva do cliente pode ganhar maior relevância à medida que as OTS têm como missão gerar resultados visando ao bem público, satisfazendo a seus beneficiários.

Os objetivos financeiros dessa perspectiva relacionam-se aos seguintes categorias: a) Crescimento e Mix de receita; b) Redução de custos/Melhoria da produtividade; c) Utilização dos ativos; d) Administração de riscos.

Segundo Kaplan e Norton (1997) não basta apenas a organização preocupar-se com o lucro e aumento das receitas, faz-se necessário um gerenciamento do risco que equilibre o retorno esperado. Os autores sugerem que existam na perspectiva financeira objetivos relacionados à diversificação das fontes de receita, evitando-se a dependência de mercados, linhas de produtos, grupos de clientes e de áreas geográficas.

Além da preocupação com aumento de receitas, Kaplan e Norton (1997) sugerem a criação de estratégias de crescimento que considerem o aumento do número de produtos, o desenvolvimento de novas aplicações, novos mercados e alteração da política de preços.

As medidas financeiras indicam se as organizações estão atingindo as estratégias definidas, quando os indicadores financeiros não obtêm o êxito esperado significa que pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias (COSTA, 2008).

Kaplan e Norton (1997) defendem que um sistema de mensuração deve descrever o desempenho da organização não apenas sob a perspectiva financeira, mas também sob as perspectivas operacionais, do cliente, do processo interno e do aprendizado e crescimento que venham a influenciar positivamente as ações diárias dos membros da organização, ao levarem em consideração os *scores* por eles obtidos em ambas as perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

3.4.3.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva dos clientes, as organizações identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir (KAPLAN; NORTON, 1997). Para obter um desempenho financeiro superior em longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes permite as organizações identificarem os segmentos de clientes e mercados-alvo nos quais deseja competir, avaliando seus objetivos relacionados a fatores como: a) Participação de mercado; b) Retenção dos clientes; c) Captação de clientes; d) Satisfação dos clientes; e) Lucratividade de clientes. Nesta perspectiva, a organização deve compreender qual proposta de valor oferecida a cada segmento de clientes, proporcionando a satisfação de suas necessidades. De acordo com Pace e outros (2004), as OTS existem com a missão de prestar um serviço social aos seus beneficiários, os quais denomina “clientes” e afirma que a satisfação destes impacta na obtenção de recursos.

O BSC busca traduzir a missão da organização em medidas de desempenho que levem em consideração os aspectos valorizados pelos clientes, porém, para tanto, é necessário a identificação correta do mercado em que se atua, dos clientes-alvo e qual o valor a ser entregue a esse cliente (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004; COSTA, 2008). Costa (2008) acrescenta a dificuldade existente no setor público e no terceiro setor para se definir “cliente”, haja vista que nem sempre quem paga por um produto ou serviço é que o usa. Tratando-se do terceiro setor, a denominação que poderia propor maior compreensão à perspectiva dos clientes seria a denominação “beneficiário”. Contudo, como a Apaeb comercializa produtos e possui clientes, esta dissertação permanecerá com a nomenclatura original proposta por Kaplan e Norton.

3.4.3.3 Perspectiva dos processos internos

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os gestores identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997). Essa perspectiva geralmente é elaborada após a formulação das perspectivas financeiras e dos clientes, o que para Kaplan e Norton (1997) permite que as

organizações focalizem as medidas dos processos internos críticas, que conduzirão à excelência dos objetivos traçados, para satisfazer aos clientes e acionistas.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que os gestores definam uma cadeia de valor dos processos internos que tenha como elementos: a) Processo de inovação; b) Processos de operações; c) Serviço pós-venda. O primeiro passo seria a identificação do processo de inovação que pressupõe a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Após a determinação do processo de inovação, a organização deve analisar os processos de operações que correspondem à entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes. Um terceiro componente ao se avaliar os processos internos é apontado por Kaplan e Norton (1997) como sendo os serviços pós-venda que perpassam a oferta de serviços pós-venda que completem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Uma das diferenças tratadas no BSC, em relação aos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, é a inversão da lógica e a consideração do processo de inovação como primeiro elemento, desta forma espera-se mudar o foco das atenções para o controle e medição de desempenho por departamento ou setor para um foco nos processos que impactam na percepção do cliente, como qualidade, serviços pós-venda e tempo de entrega.

Uma vez definido o desempenho financeiro esperado e a proposta de valor ao cliente, a perspectiva dos processos internos busca definir os processos e as competências necessárias para atingir estes objetivos por meio de um processo de criação de valor ao cliente (KAPLAN; NORTON, 2004; COSTA, 2008). Uma vez identificados os processos críticos para a realização dos objetivos de acionistas e clientes, pode-se colocar em prática táticas que visem ao atingimento das metas e resultados propostos para a efetivação da estratégia organizacional (TORRES, 2007).

3.4.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

As três primeiras perspectivas revelam no quê a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional; já a perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos traçados pela organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Torres (2007), a perspectiva de aprendizagem e crescimento é que torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que em conjunto demonstram o valor da organização.

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, focando-se na atenção à inovação e no atendimento das necessidades dos clientes. Kaplan e Norton (1997) acreditam que se deve investir em Pesquisa e Desenvolvimento, todavia investimentos também precisam ser realizados em pessoal, sistemas e procedimentos com a finalidade de se atingir objetivos cada vez mais ambiciosos. Como principais categorias de análise, as organizações devem considerar: a) Capacidade dos empregados (satisfação, retenção e produtividade dos funcionários); b) Capacidade dos sistemas de informações; c) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Com o passar dos anos o reconhecimento do papel dos empregados como fator gerador de vantagem competitiva vem crescendo, surgindo como elementos importantes dentro de um contexto organizacional a motivação, a satisfação, a retenção e a produtividade dos empregados (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva do aprendizado e crescimento avalia a capacidade da organização de desenvolver um comportamento no qual seja possível acompanhar as rápidas mudanças ocorridas no ambiente no qual ela interage (COSTA, 2008). A autora acrescenta que a análise das práticas adotadas nas empresas tem mostrado um tratamento genérico e superficial para os elementos que compõem essa perspectiva, como o capital humano, os sistemas de informações e a estrutura e procedimentos organizacionais.

O BSC não se constitui em um modelo de avaliação de desempenho com medidas genéricas de desempenho; as medidas e indicadores são traçados levando em consideração a realidade de cada organização, sua missão, valores, ambiente no qual se insere e suas competências (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004; COSTA, 2008). Essa característica torna-se relevante ao se discutir avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor, tendo em vista a diversidade e complexidade organizacional existente (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

“Embora o BSC tenha sido desenvolvido para o setor privado, várias experiências mostraram que ele é uma valiosa ferramenta também para o setor público ou, ainda, para instituições sem fins lucrativos” (COSTA, 2008, p. 28). Enquanto no setor privado as empresas têm na perspectiva financeira um papel central, nas organizações do setor público ou instituições sem fins lucrativos esse comando deve estar no cumprimento da missão e pela definição dos objetivos que causam maior impacto social (KAPLAN; NORTON, 2004; COSTA, 2008). As organizações sem fins lucrativos que conseguirem atender a sua missão, ou seja, satisfazer as necessidades dos seus clientes e *stakeholders*, obtiverem um bom desempenho de seus processos internos e puderem contar com o apoio da arquitetura de

aprendizado e crescimento da organização, conseguiram obter um desempenho satisfatório (KAPLAN; NORTON, 2004).

Como pode ser verificada na linguagem apresentada pelos idealizadores do BSC, a discussão é centrada em empresas, cabendo serem feitas algumas alterações com fins de se perceber se esse é um modelo aplicável ao objeto de estudo. Isto está de acordo com os resultados da pesquisa conduzida por Mâsih, Marinho e Selig (2001), na qual se evidencia o *Balanced Scorecard* como adequado e eficiente para o gerenciamento de instituições sem fins lucrativos, no entanto, para maximizar os resultados de sua utilização, afirmam serem necessárias pequenas adaptações, as quais não afetam a estrutura original do BSC e nem expõem a riscos os ganhos obtidos a partir de sua utilização. Uma dessas mudanças é a de que a perspectiva do cliente ganha maior importância em detrimento da perspectiva financeira. Um outro elemento é apontado por Vianna (2008), ao defender que missão organizacional passa a ocupar o topo da estrutura ancorando todas as perspectivas de desempenho interligadas de modo a concretizá-la, o que está de acordo com pesquisa desenvolvida por Cabral (2007).

De acordo com Estender, Freitas e Carvalho (2007), em muitas organizações que atuam no terceiro setor não existe uma preocupação em avaliar todas as perspectivas que estão ligadas ao projeto (beneficiários, doadores, aprendizado e crescimento, processos internos e financeiros), e sim uma preocupação com a parte física e financeira do projeto.

Vianna (2008, p.80), citando Niven (2003), destaca como vantagens da aplicação do *BSC* às organizações em fins lucrativos: a) aumentar o sentido de responsabilização e demonstrar os resultados alcançados; b) atrair recursos escassos; c) criar o foco na estratégia; d) produzir informação e não dados; e) conduzir o processo de mudança e aumentar os índices de confiança. Costa (2008) destaca outras vantagens ao se implantar o BSC: a) tornar-se orientada para seus clientes; b) ser capaz de dar respostas rápidas; c) qualificar a equipe de trabalho; d) reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e) gerir para o longo prazo.

O BSC vai além das medidas de curto prazo comuns a sistemas tradicionais de avaliação de desempenho e, com isto, possibilita uma melhor condução da organização por meio da determinação de critérios-chave, determinados de acordo com as competências da organização. Ao traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos específicos e mensuráveis, ocorre um desdobramento das ações de curto e de longo prazo (COSTA, 2008).

Uma diferença entre o BSC e outras metodologias de avaliação de desempenho é a capacidade de dispor em um único relatório as informações estratégicas da organização. Para Costa (2008, p.12) “este relatório único (mapa estratégico) contém os objetivos, metas e

ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídos em quatro dimensões de gestão”.

Kaplan e Norton (2000, 2004) consideram que o fracasso de algumas estratégias reside na má execução e na comunicação inadequada dos objetivos e medidas de desempenho. Os mesmos autores defendem a utilização do BSC por este permitir descrever, comunicar, planejar e avaliar as estratégias, partindo do pressuposto de que “o que se pode medir, se pode gerenciar.” (KAPLAN; NORTON, 2004).

Já Marinho (2006) apresenta limitações no uso do BSC: a) o BSC apresenta mais um diagrama de relacionamento ou um diagrama de setas do que um mapa com relações de causa e efeito, atualmente chamado de Mapa Estratégico, b) há necessidade de diferentes escalas de tempo na análise das relações de causa e efeito dos indicadores; c) as relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho são lineares e estáticas; d) há necessidade de outras perspectivas para atender todos os *stakeholders*, sendo a perspectiva de cliente neste caso limitada; e) as variáveis independentes (não-financeiras) são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos *stakeholders*; f) falta de representatividade dos empregados na definição de objetivos e medidas estratégicas, acrescentando que, não só dos empregados, mas também como uma maior participação dos *stakeholders*; g) muitas organizações passam por dificuldades em sua implementação que podem ser agrupadas em três categorias: políticas, de infraestrutura e de foco; h) ausência de avaliação criteriosa do ambiente externo e consideração de seus impactos.

O Quadro 4 apresenta as limitações apontadas por Marinho (2006) com os respectivos trabalhos que fundamentaram suas análises.

LIMITAÇÕES	AUTORES QUE AS ANALISARAM
O BSC apresenta mais um diagrama de relacionamento ou um diagrama de setas do que um mapa com relações de causa e efeito.	(GEROLAMO, 2003; SCHNEIDERMAN, 1999; NORREKLIT, 2000; FERNANDES, 2002, 2003; OTLEY, 1999; BASSO, PACE, 2003; ANTHONY, GOVINDARAJAN, 1998; RICHMOND, 2001).
O Mapa Estratégico não consegue refletir todo o plano estratégico da organização.	(GEROLAMO, 2003; SCHNEIDERMAN, 1999; NORREKLIT, 2000).
Necessidade de diferentes escalas de tempo na análise das relações de causa e efeito dos indicadores.	(NORREKLIT, 2000; FERNANDES, 2002, 2003; RICHMOND, 2001).
As relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho são lineares e estáticas.	(SCHNEIDERMAN, 1999; NORREKLIT, 2000, BUTLER, LETZA; NEALE, 1997, FERNANDES, 2002, 2003, ANTHONY; GOVINDARAJAN, 1998, RICHMOND, 2001).
Necessidade de outras perspectivas para atender a todos os <i>stakeholders</i> .	(SCHNEIDERMAN, 1999; NORREKLIT, 2000, OTLEY, 1999; NEELY, ADAMS, KENNERLEY, 2002).
As variáveis independentes (não financeiras) são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos <i>stakeholders</i> .	(SCHNEIDERMAN, 1999).

Como definir boas medidas e elaborar consistentes metas.	(SCHNEIDERMAN, 1999, OTLEY, 1999).
O BSC falha por causa de dificuldades durante a fase de implementação. Essas dificuldades podem ser agrupadas em três categorias: políticas, de infraestrutura e de foco.	(EPSTEIN; MANZONI, 1998; OTTOBONI <i>et al.</i> , 2002).
Falta de representatividade dos empregados na definição de objetivos e medidas estratégicas.	(NORREKLIT, 2000).
Desconsiderar a interação entre os processos de elaboração e implementação da estratégia.	(EPSTEIN; MANZONI, 1998).
Falta de critérios para a seleção de medidas específicas de desempenho.	(OTLEY, 1999; LIPE; SALTERIO, 2000).
Ausência de avaliação criteriosa do ambiente externo.	(NORREKLIT, 2000).

Quadro 4 – Limitações do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaboração Própria com base em Marinho (2006).

Apesar dessas limitações, o BSC tem gerado benefícios em sua implantação em empresas e vem sendo recentemente implementado em organizações do terceiro setor. Este estudo adotou as quatro perspectivas apontadas no BSC para avaliar o desempenho da organização estudada por compreender que ele possibilitaria a identificação dos fatores determinantes da Apaeb.

Devido ao fato de o BSC ser um modelo que permite integrar diferentes perspectivas de análise de desempenho, a revisão de literatura realizada demonstrou ser possível sua contribuição para a análise dos critérios de avaliação de desempenho adotados em organizações do terceiro setor (KAPLAN; NORTON, 2000; RHODEN; HENKIN, 2004; MÂSSIH; MARINHO, 2001; VIANNA, 2008).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta os principais aspectos metodológicos que norteou a pesquisa de campo, iniciando-se com a descrição da organização objeto do estudo de caso, a Apaeb, em seguida se apresenta o método utilizada na pesquisa e, por fim, a amostra que participou da pesquisa em face da quantidade de empregados da organização.

4.1 ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO DE CASO: APAEB

O objeto de estudo na pesquisa de campo é a Associação de Pequenos Agricultores do Município de Valente (Apaeb), situada no Semiárido baiano, na cidade de Valente. A Apaeb foi fundada em julho de 1980, constituindo-se como uma associação sem fins lucrativos com a missão de “promover o desenvolvimento social e econômico sustentável e solidário, visando a melhoria da qualidade de vida da população da região sisaleira.” (APAEB, 2010).

Associação constitui-se como um dos modelos de arranjo institucional entre o Estado e a sociedade civil que atua no terceiro setor, caracterizando-se, de acordo com a OAB (2005, p. 7) como “uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas”.

De acordo com a OAB (2005), pode-se destacar como características das associações: a) constituída por pessoas; b) pode (ou não) ter patrimônio; c) a finalidade é definida pelos associados; d) a finalidade pode ser alterada; e) os associados deliberam livremente; f) registro e administração são mais simples; g) regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil; h) criada por intermédio de decisão em assembléia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.

Ainda abordando um aspecto jurídico, e que é de total relevância para o estudo, a Apaeb é uma associação que possui autorização para comercialização de produtos, apesar de a legislação atual não permitir mais a comercialização no modelo associativista. Ela permanece comercializando, pois no momento de sua fundação a lei permitia, deixando de ser no novo código civil brasileiro.

Para sua organização inicial a Apaeb contou com o apoio de alguns órgãos não governamentais e associações comunitárias, com destaques para o Movimento de

Organização Comunitária (MOC), as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e Pastorais Católicas (CARVALHO NETO; FANTINI; DOMINGUES, 2005).

Teve como fatores impulsionadores ao seu constituição uma mobilização ocorrida no final da década de 70, quando os agricultores do semiárido fizeram uma grande manifestação contra os imposto que pagavam ao vender nas feiras livres o produto excedente da sua agricultura de subsistência caseira (REIS, 2008, APAEB, 2010). Desde então, a Apaeb vem atuando no sentido de defender os interesses dos produtores rurais, agregar mais valor aos produtos dos pequenos agricultores, visando manter o homem no campo em condições dignas de vida (APAEB, 2010).

A Apaeb, numa primeira fase, possuía representação em cinco municípios do interior da Bahia: Serrinha, Araci, Feira de Santana, Ichu e Valente. Essas representações eram organizadas em forma de “filiais” de uma instituição única, contando com o apoio do Movimento de Organização Comunitária (MOC) para sua consolidação (CARVALHO NETO; FANTINI; DOMINGUES, 2005). Nos anos seguintes os embates entre o caráter social e empresarial das atividades exercidas pela Apaeb, forma de participação dos agricultores no processo de gestão, as dificuldades na administração, principalmente financeiras e a necessidade de autonomia dos escritórios gerou o questionamento quanto a profissionalização da gestão da organização e a necessidade de descentralização das decisões (CARVALHO NETO; FANTINI; DOMINGUES, 2005). Dessa forma, em 1986 os cinco municípios que possuíam antes as representações passaram a abrigar as diretorias municipais da Apaeb, visando à atuação desta nas especificidades locais e maior articulação com os associados (CARVALHO NETO; FANTINI; DOMINGUES, 2005).

Para Carvalho Neto, Fantini e Domingues (2005), nesse novo cenário os problemas enfrentadas pelas representações e a forma com que foram geridos fez com que ocorresse um processo de seleção natural, no qual apenas as unidades que apresentassem melhores resultados e fossem melhores geridas pudessem se recuperar das dificuldades enfrentadas. Dentre as cinco representações, a de Valente começa a se destacar, segundo os mesmos autores (p. 5, 2005), “não só pela retomada bem sucedida das atividades da cadeia do sisal [...], como também pela grande capacidade que demonstrou de coordenar tantas atividades e tão diversas entre si”.

Nessa nova conjuntura a Associação de Pequenos Agricultores do Município de Valente (Apaeb), passou a denominar-se, em 2004, Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (Apaeb). Essa mudança foi realizada levando-se em consideração o estágio de desenvolvimento e a área de atuação da entidade. Considerando

como objetivo promover o desenvolvimento social e econômico sustentável e solidário da Região Sisaleira buscando a elevação da qualidade de vida de sua população, esta fortalece o desenvolvimento de atividades culturais, educacionais e de promoção social, estimulando a cooperação, autoajuda e solidariedade entre seus associados (APAEB, 2006).

Compreender o processo de gestão da Apaeb Valente e identificar como ocorreu o seu desempenho ao longo dos anos, permitindo que ela se mantenha até hoje, mesmo passando por algumas dificuldades de gestão, tornam relevante a realização deste estudo de caso.

Cabe ressaltar que a escolha da presente organização para o desenvolvimento do estudo de caso foi facilitada pelo evidente interesse demonstrado pelos seus dirigentes no desenvolvimento de estudos dessa natureza, bem como a disponibilização de dados e informações necessárias para a realização do trabalho.

Para este trabalho, o termo Apaeb nos textos que se seguirem designará a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira – Apaeb Valente, associação situada na região do semiárido baiano, constituída de 257 municípios, (APAEB, 2006). Sua sede está no município de Valente, localizado a 232 km de Salvador, sendo chamada de “capital mundial do sisal”, no entanto sua atuação abrange municípios fora do território do sisal. Os municípios nos quais existe atuação ou representação da Apaeb são: Valente, Salvador, Feira de Santana, Ichu, Retirolândia, São Domingos, Araci, Santa Luz, Queimadas, Itiúba, Cansanção, Monte Santo, Campo Formoso, Jaguaraci e Juazeiro (APAEB, 2009).



Figura 4 – Mapa da Bahia com os municípios envolvidos com o trabalho da Apaeb
 Fonte: APAEB (2009).

Apesar de atuar em diversos projetos econômicos como Posto de Vendas (Mercado), Laticínio, Clube recreativo, Batedeira de sisal, loja Riquezas do Sertão (*Show room*) e Curtume, a principal fonte de receitas é a Fábrica de Tapetes da Apaeb, cujos produtos são tapetes, carpetes e cordas de sisal. O sisal, principal insumo nas atividades da Apaeb (definido cientificamente como *Agave sisalana*) é uma planta que se adaptou facilmente à região semiárida do Nordeste brasileiro. O produto extraído dessa planta é uma fibra natural, de excelente qualidade, ligada principalmente à fabricação de fios como barbante, cordéis, cordas, cordas calibradas, e *baler twine* e *binder twine*, que basicamente são fios torcidos e elaborados a partir de fibras de sisal paralelizadas e individuais (REIS, 2008). A fibra industrializada pode também ser convertida em tapetes, sacos, bolsas, chapéus, vassouras, no

artesanato, além de possuir outros usos nas indústrias de plásticos reforçados, automobilística, construção civil, etc. (REIS, 2008).

Dentre as utilizações da fibra na região, destaca-se a fabricação de tapetes e carpetes de sisal realizada na fábrica de tapetes da Apaeb. Com o início da fábrica no ano de 1996, A Apaeb proporcionou maior agregação de valor à fibra e melhores ganhos para os associados. Atualmente a Fábrica de tapetes da Apaeb atende ao mercado brasileiro e também exporta para os Estados Unidos, Europa e mais recentemente para a Argentina.

Um aspecto que proporciona destaque à Apaeb é o convívio com a gestão de projetos educativos e econômicos, destacando-se os seguintes:

- a) Fábrica de tapetes e carpetes de sisal – principal atividade econômica da APAEB, chegando a quase 500 empregados.
- b) Batedeira comunitária de sisal: central de beneficiamento da fibra do sisal, que foi a primeira atividade de beneficiamento e comercialização da APAEB. A batedeira da Apaeb é conhecida por atuar como regulador de preço na região devido ao valor pago ao produtor pelo sisal.
- c) Posto de Vendas: O pequeno posto de vendas criado em 1981, hoje funciona como um dos maiores supermercados da cidade, atendendo principalmente aos empregados da Apaeb que possuem alguns benefícios.
- d) Lacticínio DaCabra: fábrica de derivados de leite de cabra que passou a valorizar o leite da cabra na região e a incentivar a produção de caprinos nas fazendas.
- e) Clube Social: espaço a serviço da comunidade valentense para grandes eventos musicais, esportes e culturais etc.;
- f) Escola Família Agrícola: funciona na Fazenda Madeira, tendo, no ano de 2009, 80 alunos matriculados de diversos municípios da região sisaleira (APAEB, 2009). Os alunos passam uma semana na escola e outra em casa, repassando para a família os conhecimentos para a convivência com a seca;
- g) Energia solar: programa de aproveitamento da luz solar para levar eletricidade às casas da zona rural.
- h) Reflorestamento: plantio de mudas de árvores nativas e outras adaptáveis à caatinga, as quais são produzidas em viveiro próprio e distribuídas;
- i) Educação e Cidadania: promoção de seminários, cursos, reuniões nas comunidades, peças de teatro, apoio a associações comunitárias, apoio ao Fórum da Cidadania, que reúne entidades de Valente para cobrança e fiscalização dos atos do poder público municipal.

ATIVIDADES ECONOMICAS	ATIVIDADES EDUCATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fábrica de Tapetes</i> • <i>Laticínio</i> • <i>Curtume</i> • <i>Batedeira de Sisal</i> • <i>Posto de Vendas</i> • <i>Clube Social</i> • <i>Casa do Mel</i> • <i>Apoio a Projetos: comunitários, artesanais, Coopere, etc;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escola Família Agrícola</i> • <i>Rádio Comunitária</i> • <i>Reuniões nas comunidades</i> • <i>Educação ambiental</i> • <i>Cursos e treinamentos</i> • <i>Casa da Cultura</i> • <i>CAIS</i> • <i>Assistência Técnica</i>

Figura 5 – Atividades econômicas e educativas da APAEB
Fonte: APAEB (2009).

4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa é decorrente de um estudo de caso, tendo em vista as especificidades da Apaeb, conforme descritas anteriormente, destacando-se assim como um fenômeno ímpar em seu contexto a ser analisado, sendo realizada em duas fases. A primeira consistiu em um estágio de duas semanas na Apaeb, no período de 05 a 16 de janeiro de 2009, com o objetivo de desenvolver um estudo exploratório da organização, no sentido de melhor compreendê-la: conhecer as principais atividades desenvolvidas pela Apaeb; identificar os indivíduos importantes para o entendimento dos processos de gestão da organização; conhecer melhor a realidade a ser pesquisada, permitindo a elaboração de instrumentos de coleta de dados válidos para a realização do estudo.

Foram adotadas como técnicas de coleta de dados a observação participante, análise documental, questionário e a realização de entrevistas não-estruturadas. A pesquisa documental incluiu: balanços patrimoniais, reportagens sobre a história da Apaeb, planilhas de custos, planilhas de receitas e números históricos de vendas. As entrevistas realizadas com diretores, gerentes e funcionários do nível operacional, acrescentando-se observações e conversas com produtores e moradores da cidade, buscaram conhecer a história da organização, práticas de gestão, principais dificuldades enfrentadas, principais avanços obtidos ao longo dos anos.

A segunda fase do estudo foi realizada no período de 9 a 12 de dezembro de 2009, para realização de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários com membros da Apaeb, os quais foram previamente informados dos objetivos da pesquisa. O roteiro de entrevista foi composto de questões abertas e fechadas e aplicado junto aos integrantes da

ApaeB que atuam em cargos de gestão - esse grupo foi denominado Grupo I. O questionário foi composto de questões fechadas, com as quais se buscou adaptar o questionário a realidade e diversidade dos empregados em nível operacional - esse grupo foi denominado Grupo II. A decisão pela aplicação de dois instrumentos de coleta de dados diferenciados por grupo foi baseada na análise documental, entrevistas já citadas e na revisão de literatura, quando se verificou que a aplicação do roteiro de entrevista encontraria dificuldades de compreensão pelo Grupo II.

Ambos os instrumentos foram testados com antecedência com um membro da organização, tendo sido sinalizadas algumas mudanças necessárias que foram realizadas. No entanto, algumas modificações foram realizadas após a aplicação dos instrumentos com dois respondentes de cada. Diante disto apenas um gestor teve dificuldades de responder as questões, algo facilitado pelo seu pouco tempo no cargo, e um empregado do nível operacional devido a receio das respostas e nível de compreensão.

Para manutenção do sigilo da autoria das respostas, os respondentes foram identificados de forma abreviada, atendendo sob um código formado pelas letras “G”, para os gestores, seguida da respectiva numeração do roteiro de entrevista e adotada a nomenclatura ‘E’ para os empregados do Grupo II, seguido do número do questionário.

Os respondentes foram selecionados de forma intencional no caso do Grupo I, gestores, buscando entrevistar o maior número de gestores possíveis. No caso do Grupo II, empregados em nível operacional, os respondentes foram selecionados de forma intencional, buscando maior representatividade de setores, idade e funções desempenhadas e com base na indicação dos gestores.

Os instrumentos de pesquisa foram fundamentados em categorias de análises estabelecidas com base nas práticas de gestão e critérios para criação de indicadores de desempenho apontadas no referencial teórico, assim como nas perspectivas do BSC. Referindo-se as barreiras e avanços na implementação do gerenciamento de desempenho em OTS, não foram criadas categorias por considerarmos que as categorias formuladas em relação aos elementos citados permitem a consecução dos objetivos de pesquisa relacionados a estas.

Quanto aos elementos de gestão foram analisados: a) a importância do compartilhamento e identificação com a missão organizacional; b) qualificação de mão de obra e profissionalização da gestão; c) processo decisório; d) planejamento; e) processo de comunicação; f) necessidade de serem rentáveis.

Em relação a indicadores de desempenho, foram formuladas as seguintes categorias: a) grau de formalização na avaliação de desempenho organizacional; b) acesso dos empregados aos indicadores de desempenho; c) participação na definição de indicadores; d) grau de importância da utilização de indicadores de desempenho na visão dos membros da organização; e) indicadores utilizados; f) critérios para determinação de indicadores.

No que tange à avaliação de desempenho, foram analisadas as perspectivas apontadas por Kaplan e Norton (1997) e seus principais elementos de análise: a) perspectiva financeira - crescimento e mix de receita, redução de custos/melhoria da produtividade, utilização dos ativos e administração de riscos; b) perspectiva dos clientes - participação de mercado, retenção dos clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes, lucratividade de clientes; c) perspectiva dos processos internos - processo de inovação, processos de operações, serviço pós-venda; d) perspectiva do aprendizado e crescimento - capacidade dos empregados (satisfação, retenção e produtividade dos funcionários), capacidade dos sistemas de informações, motivação, *empowerment* e alinhamento. As categorias podem ser observados no Quadro 5.

CONCEITOS		CATEGORIAS DE ANÁLISE	
Práticas de gestão		importância do compartilhamento e identificação com a missão organizacional	
		qualificação de mão de obra e profissionalização da gestão	
		processo decisório	
		planejamento	
		processo de comunicação	
		necessidade de serem rentáveis	
Indicadores de desempenho		grau de formalização na avaliação de desempenho organizacional;	
		acesso dos empregados aos indicadores de desempenho	
		participação na definição de indicadores	
		grau de importância da utilização de indicadores de desempenho na visão dos membros da organização	
		indicadores utilizados	
		critérios para determinação de indicadores	
Avaliação de desempenho com base nas perspectivas do BSC	Perspectiva financeira	crescimento e mix de receita	
		redução de custos/melhoria da produtividade	
		utilização dos ativos e administração de riscos	
	Perspectiva dos clientes	participação de mercado	
		retenção dos clientes	
		captação de clientes	
		satisfação dos clientes	
		lucratividade de clientes	

CONCEITOS		CATEGORIAS DE ANÁLISE
	Perspectiva dos processos internos	processo de inovação
		processos de operações
		serviço pós-venda
	Perspectiva do aprendizado e crescimento	capacidade dos empregados
		capacidade dos sistemas de informações
		motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento

Quadro 5 – Categorias de análise da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração Própria com base em: Kaplan e Norton (1997); Marçon, Escrivão Filho (2001); Cabral (2007); Aguiar (2004); Roesch (2002); Vidal e Menezes (2004); Melo (2008); Nogueira, Leite e Souza (2007); Corrêa e Corrêa (2004); Martins (2004); Luitz e Rebelato (2003, 2004).

Os Quadros 6 e 7 apresentam uma matriz na qual se agrupam os itens do questionário e do roteiro de entrevista (Apêndices A e B) por objetivo específico de pesquisa, tendo por finalidade facilitar o entendimento do processo de análise e interpretação dos dados coletados.

Perfil do respondente/ Objetivos específicos da pesquisa	Questionário
1 - Discutir práticas de gestão adotadas em organizações do terceiro setor;	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 12, 20, 21, 22, 27
2 - Identificar critérios para a criação de indicadores de desempenho para o terceiro setor;	18, 19
3 - Verificar a aplicabilidade do BSC para avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor;	8, 14, 15, 16, 17 19
4- Identificar as barreiras à implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor;	6, 7, 13, 10, 23
5- Identificar os avanços na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.	10, 11

Quadro 6 – Agrupamento das questões do questionário aplicado ao Grupo II de acordo com os objetivos.

Fonte: Elaboração própria (2010).

Perfil do respondente/ Objetivos específicos da pesquisa	Roteiro de Entrevista
1 - Discutir práticas de gestão adotadas em organizações do terceiro setor;	2, 6, 15,17, 18, 19, 24, 25, 26, 31
2 – Identificar critérios para a criação de indicadores de desempenho para o terceiro setor;	3, 5, 7, 8, 11
3 - Verificar a aplicabilidade do BSC para avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor;	3, 5, 9, 16, 22, 23
4- Identificar as barreiras na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor;	4, 12, 13, 27
5- Identificar os avanços na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.	1, 10, 14, 20, 21

Quadro 7 – Agrupamento das questões do roteiro de entrevista aplicado aos Gestores de acordo com os objetivos.

Fonte: Elaboração própria (2010).

As questões formuladas foram pautadas nos aspectos econômicos e de gestão da organização estudada, tendo em vista que esta dissertação não aborda o desempenho das ações sociais das organizações do terceiro setor nem a importância destas ações para a sociedade.

4.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Visando obter uma melhor representatividade dos respondentes a pesquisa buscou abranger todas as unidades da Apaeb, levando em consideração o número de empregados em cada unidade. A fábrica, por possuir o maior número de empregados (258), teve o maior número de respondentes, sendo 5 gestores e 12 empregados que atuam diretamente na produção. A matriz, unidade onde se concentra a administração da Apaeb, possui 43 empregados, dos quais 10 responderam a pesquisa, sendo metade dos respondentes gestores. Na Batedeira de Sisal, com 32 empregados, e no posto de vendas (mercado), com 21 empregados, responderam à pesquisa o gerente de cada unidade, além de 6 empregados do nível operacional da Batedeira e 5 do Posto de Vendas. Na loja Riquezas do Sertão só trabalha uma pessoa, que participou da pesquisa respondendo ao questionário destinado ao nível operacional devido às atividades por ela desempenhadas. No Clube Recreativo da Apaeb obteve-se maior percentual de respondentes (50% dos 6 empregados), tendo respondido 1 gestor e dois de seus subordinados. A escola e o Curtume não fizeram parte da pesquisa, pois a escola não se situa no centro da cidade, sendo necessário maior deslocamento; e o curtume não foi pesquisado por não estar operando regularmente durante todo o ano. No total, a pesquisa foi respondida por 45 empregados, o que corresponde a 12,13% dos 371 empregados em dezembro de 2009. Diante da observação de que os dados e falas começaram a repetir-se, da percepção de ter obtido mais de 10% dos membros da organização, devido a ter conseguido a representatividade nas unidades e ter entrevistados os gestores da organização, foi considerada a hora de encerrar a pesquisa de campo.

Tabela 1 – Número de empregados na Apaeb na primeira e segunda etapas da pesquisa de campo

FILIAL	Nº de empregados em janeiro de 2009	Nº de empregados em dezembro de 2009	Nº de gestores respondentes	Nº de operários respondentes	Relação entre respondentes e Empregados
Fábrica	324	258	5	12	6,59%
Matriz	56	43	5	5	23,26%
Batedeira	39	32	1	6	21,86%
Posto de Vendas	23	21	1	5	28,57%

FILIAL	Nº de empregados em janeiro de 2009	Nº de empregados em dezembro de 2009	Nº de gestores respondentes	Nº de operários respondentes	Relação entre respondentes e Empregados
Laticínio	8	4	0	1	25,00%
Clube	6	6	1	2	50,00%
Escola	4	4	0	0	0,00%
Curtume	2	2	0	0	0,00%
Riquezas do Sertão	1	1	0	1	100,00%
TOTAL	463	371	13	32	12,13%

Fonte: Pesquisa documental (2009).

As entrevistas foram realizadas com as seguintes pessoas: assessor da área de gestão da Apaeb, diretor executivo, diretor presidente, gerente administrativo da fábrica, gerente comercial, gerente da batedeira, gerente da contabilidade, gerente de compras, gerente de produção da fábrica, gerente do clube, gerente do posto de vendas, gerente do setor pessoal e gerente financeiro. Com esses entrevistados, a pesquisa conseguiu abranger os diversos níveis da gestão da Apaeb, obtendo uma relevante representatividade de gestores.

Os empregados de nível operacional foram selecionados de forma aleatória e intencional, visando atingir representatividade dentro das unidades da Apaeb. Responderam à pesquisa 1 agente de desenvolvimento, 1 assistente administrativo, 1 assistente social, 8 auxiliares/assistentes, 1 classificador de sisal, 1 conferente de mercadorias, 1 costureira, 5 encarregados de diferentes unidades, 1 empacotador de mercadoreias, 1 espulador (trabalha com os fios do sisal na batedeira), 4 operadores, 2 revisores de tapete, 1 secretária, 1 sub-gerente, 1 supervisor, 1 técnico em contabilidade e 1 vendedora.

Desta forma, a pesquisa conseguiu abranger os diversos níveis funcionais e abranger a representatividade de respondentes por unidade.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA APAEB

Com base nas entrevistas, questionários, observações e análise documental, esta seção apresenta os dados encontrados no campo, analisando-os à luz do referencial teórico utilizado nesta dissertação. Como estrutura da seção, os dados são apresentados em seções que refletem os objetivos específicos propostos nesta dissertação: a) Analisar abordagens de gestão de desempenho aplicáveis a organizações do terceiro setor; b) Discutir práticas de gestão adotadas em organizações do terceiro setor; c) Identificar critérios para a criação de indicadores de desempenho para o terceiro setor; d) Identificar as barreiras na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor; e) Identificar os avanços na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.

5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

1) Descrição do processo de gestão

Ao se questionar quais as características de gestão mais marcantes na organização que comumente são apontadas pelos autores como sendo inerentes as organizações do terceiro setor, buscou-se confirmar ou contestar a presença dessas características na Apaeb.

Tabela 2- Principais características de gestão, Grupo I.

Características de Gestão	Frequência	Percentual
Existe participação ativa dos membros da organização na tomada de decisão	7	14,60%
A missão da organização é compartilhada entre todos os membros da organização	7	14,60%
Existe uma identificação dos voluntários com a missão da Apaeb	2	4,20%
Existe forte cooperação entre os membros da organização	10	20,80%
Há informalidade na organização em relação à gestão	5	10,40%
Gestão voltada para o social	12	25,00%
Gestão voltada para o lucro	5	10,40%
TOTAL	48	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Tabela 3- Principais características de gestão, Grupo II.

Características de Gestão	Frequência	Percentual
Participação ativa dos membros da organização na tomada de decisão	14	12,80%
A missão da organização é compartilhada entre todos os membros da organização	18	16,50%
Existe uma identificação dos voluntários com a missão da Apaeb	4	3,70%
Existe forte cooperação entre os membros da organização	12	11,00%
Há informalidade na organização em relação à gestão	12	11,00%
Gestão voltada para o social	28	25,70%
Gestão voltada para o lucro	21	19,30%
TOTAL	109	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Na visão do Grupo I, o que mais se destaca é a gestão voltada para o lado social; em seguida, destaca-se a forte cooperação entre os membros da organização.

No Grupo II percentual semelhante foi encontrado quanto a ser uma característica de gestão o pensar social (25,7%), mas o percentual de empregados que consideram que existe também o pensar empresarial aumenta para 19,3% das respostas atribuídas.

Percebe-se na Apaeb uma gestão voltada para o social para os ambos os grupos, mas começa-se a perceber a necessidade de se pensar no lucro e no lado empresarial da organização. Essa necessidade de serem gerenciadas e pensarem em sua sustentabilidade advém da importância de aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que possam se concentrar em sua missão (CABRAL, 2007; DRUCKER, 1997; MELO, 2008).

G4 – Nós temos a certeza que é voltada para o lucro e depois disso é que se pensa o social, porque se a gente não tiver lucro não pode estar investindo no social. Agora ainda há com certeza muita confusão nesse meio de campo. Nós não chegamos ainda a ter todas as unidades com esta visão

G8 – Eu diria que o correto é você pensar no lucro para depois investir no social. Nós pensamos no social para depois no capital e nós acabamos pecando um pouco nisso. Primeiro vamos ganhar dinheiro e depois investir no social.

Marçon e Escrivão Filho (2001) consideram como característica do terceiro setor a cooperação entre os membros, algo confirmado por 20% dos gestores, mas que não se constitui como uma característica marcante na visão do Grupo II, pois apenas 11% dos empregados indicaram ser esta uma característica da Apaeb.

Para o Grupo 2, foram consideradas características de gestão mais marcantes, depois da gestão voltada para o social, o compartilhamento da missão (16,5%) e a participação ativa dos membros na tomada de decisão. No Grupo I as duas características obtiveram o mesmo

percentual de respostas 14,6%. Sobre a identificação com a missão da Apaeb, alguns empregados observam uma redução da participação dos associados e da identificação com a missão a que a organização se propõe, tendo como fato gerador desse afastamento dos associados às dificuldades que a Apaeb tem encontrado diante do cenário de crise. De acordo com Cabral (2007); Drucker (1997); Melo (2008), possuir como elemento direcionador das suas ações a missão e ter esta missão compartilhada entre os membros que atuam na organização é um elemento essencial para o desempenho satisfatório da OTS.

A identificação e o compartilhamento da missão mostraram-se uma característica presente na OTS estudada, no entanto, conforme os relatos acima, pode-se inferir que com o crescimento da visão empresarial o compartilhamento da missão tem se reduzido.

A informalidade da gestão, um dos elementos comumente tratado como característica da gestão em OTS, foi apontada por apenas 10% dos gestores e 11% dos empregados do nível operacional como uma característica da Apaeb. A organização possui uma estrutura de decisão formalizada, assim como sua estrutura organizacional, apesar de possuir elementos informais em sua gestão, mas não podendo ser considerada uma característica marcante o que refuta as ideias de Marçon e Escrição Filho (2001), ao considerarem o terceiro setor como um espaço com alto grau de informalidade nas relações sociais, com poucos procedimentos escritos e normatizados.

A identificação dos voluntários com a missão da organização, pelo percentual obtido, pode ser considerada uma característica que não faz parte da Apaeb, 4,2% no Grupo I e 3,7% no Grupo II. Isto ocorre devido ao número reduzido de voluntários atuando na organização.

Ao questionar aos participantes da pesquisa sobre o grau de relacionamento com a Apaeb, surgiu um elemento peculiar a gestão de organizações do terceiro setor. Dos gestores, 4 informaram serem associados e empregados, e 9 apenas empregados. No Grupo II 68,8% dos respondentes consideraram-se apenas empregados, enquanto que 21,9% afirmaram serem associados e empregados. Participaram da pesquisa também 2 empregados terceirizados/sub-contratados e um voluntário. Diante desses números, de observações e de questionamentos, percebeu-se que não faz parte da realidade da organização a presença de voluntários, estes não são registrados no setor pessoal, se constituindo em um número bastante reduzido na organização.

Essa realidade diverge completamente do cenário apontado por Hudson (1999) citado por Melo (2008), ao considerar o voluntariado como essencial às OTS. O cenário encontrado em campo está de acordo com pesquisa mais recente conduzida por Nogueira, Leite e Souza (2007), que constatou não se trata mais de um elemento necessário às OTS. Isto pode

significar um avanço no sentido de profissionalização no terceiro setor, com a redução do número de voluntários e aumento da contratação de pessoas que podem ter mais especialização nas atividades a serem realizadas.

2) Qualificação de mão de obra e profissionalismo da gestão

A busca pela profissionalização é defendida por Carvalho Neto; Fantini e Domingues, (2005), Marçon e Escrivão Filho (2001) e Vianna (2008) como um aspecto relevante para o melhor gerenciamento das OTS. Na Apaeb, foi observado que nos últimos anos tem-se buscado a profissionalização dos participantes, tendo em vista que apenas um dos gestores possui nível de formação fundamental, os demais respondentes possuem pelo menos o nível médio completo. Sete dos 13 gestores estão cursando graduação, 1 possui o nível superior completo e 2 respondentes encontram-se no nível de pós-graduação, conforme pode visto na Tabela 4. Apesar de não ser objeto do questionário, observou-se que os cursos em andamento estão voltados prioritariamente à área de gestão.

Tabela 4 - Escolaridade do Grupo I

	Frequência	Percentual
Fundamental Completo	1	7,7
Médio Completo	2	15,4
Superior Incompleto	7	53,8
Superior Completo	1	7,7
Pós-Graduação Incompleta	1	7,7
Pós-Graduação Completa	1	7,7
Total	13	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

No nível operacional 31,3% dos respondentes afirmaram possuir nível fundamental incompleto ou completo, 46,9% informaram ter concluído o nível médio, 15,6% informaram estar cursando o nível superior, 3,1% possuem o nível superior completo, mesmo percentual para pós-graduação completa e incompleta, conforme Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Escolaridade do Grupo II

	Frequência	Percentual
Fundamental Incompleto	9	28,1
Fundamental Completo	1	3,1
Médio Completo	15	46,9
Superior Incompleto	5	15,6
Superior Completo	1	3,1
Pós-Graduação Completa	1	3,1
Total	32	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Esses dados são importantes na medida em que apresentam uma realidade animadora para as OTS. Percebe-se o acesso ao nível superior de seus membros, o que pode representar uma avanço na qualificação da mão de obra, uma questão tratada como um elemento dificultador para o desenvolvimento dessas organizações. Haja vista que os dados obtidos permitem questionar o discurso de falta de qualificação de mão de obra apontada pelos gestores da Apaeb. A melhoria da qualidade na organização leva a se refletir se no cenário atual das OTS o discurso da falta de qualificação de mão de obra não precisa ser mais bem avaliado.

A Apaeb não financia a participação de membros no ensino superior, contudo, como será visto ao se analisar as práticas de aprendizado e crescimento posteriormente, a organização apóia a realização destes e patrocina cursos gerenciais de curta duração, além de contar com cursos oferecidos por outras organizações do terceiro setor. Destaca-se o incentivo que é dado pela diretoria e hospitalidade dos demais membros da organização a pesquisadores das diversas áreas de conhecimento para a realização de trabalhos científicos na organização.

G4 – Olha a gente tem estimulado muito as pessoas a se capacitarem a estudarem, temos trazido muito consultorias externas para cá, para fortalecer isso. Hoje nós temos pela primeira vez vários dos nossos colaboradores que estão na universidade, vários, que não tínhamos no passado. Nós temos um bocado de gente que vê um curso fica preocupado e vai tomar, em Salvador ou aqui na região. Então, é um trabalho de fomentar mesmo, agora tudo isso acabou se comprometendo nos últimos anos, porque antes a Apaeb fomentava isso e dava um certo apoio e hoje com estas dificuldades financeiras todas acaba se perdendo esse poder financeiro de estar apoiando, mas antes nós não tínhamos uma dúvida da importância disso.

G6 – Acho que de “n” formas. As pessoas participam de “n” coisas, por exemplo, tem um grupo aqui na fábrica, somos seis, estamos estudando. Depois de algum tempo voltamos a fazer faculdade e a Apaeb nos incentivou, ela não ajuda a pagar a mensalidade, mas ela nos incentivou “olha é bom vão lá” para que no futuro a gente tentar ajudar a própria Apaeb mesmo, mas este é só um tipo. Tem seminário que a gente participa, aqui em Valente, com parceiros tipo MOC, sindicatos e etc.

Desta forma, a Apaeb tem atuado buscando reduzir as dificuldades com a qualificação de mão de obra por meio de incentivos não financeiros para que seus gestores participem de cursos de gestão no ensino superior.

Uma estratégia de gestão comum a organizações do terceiro é a contratação de consultoria e assessoria de profissionais que atuam no setor privado (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2001; VIDAL; MENEZES, 2004). Essa estratégia foi identificada na organização a partir do momento em que foi contratado um assessor para a área de gestão, com larga experiência na área industrial privada, visando melhorar o atual sistema de gestão. Os resultados dessa profissionalização ainda são modestos por conta do pouco tempo dessa contratação, mas um resultado imediato foi repensar o processo de planejamento de produção e de vendas, de forma a reduzir o alto estoque existente. Esse fato será mais bem discutido ao tratar-se da avaliação de desempenho na organização com base no BSC.

3) Identificação com a missão

Para Cabral (2007) e Drucker (1997) um fator primordial na gestão das organizações do terceiro setor é o direcionamento de suas ações pautadas na missão da organização. Os empregados do Grupo II afirmaram que a Apaeb possui uma missão que reflete o seu papel na sociedade em que atua (84,4%), conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Percepção da missão organizacional pelo Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim e a mesma reflete o papel da organização na sociedade em que atua	27	84,4	84,4
Sim e a mesma não reflete o papel da organização na sociedade em que atua	3	9,4	93,8
Não sei	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Referindo-se ao papel da Apaeb, questionou-se quais as principais ações desempenhadas perante a sociedade tendo sido indicado por 9 gestores geração de emprego e renda (69,2% das respostas), 2 respondentes indicaram as ações que visam diminuir o êxodo rural, 1 gestor citou a organização dos produtores e 1 citou ações educativas como sendo a mais importante.

Tabela 7 - Ações desempenhadas pela APAEB, Grupo I

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Geração de emprego e renda	9	69,2	69,2
Diminuir o êxodo rural	2	15,4	84,6
Organização dos produtores	1	7,7	92,3
Ações educativas	1	7,7	100,0
Total	13	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Dados semelhantes foram obtidos no nível operacional, sendo indicado por 75% dos respondentes como um dos principais ganhos obtidos pela Apaeb a geração de emprego e renda. Foram indicadas ainda as ações de incentivo a cultura, esporte e lazer (12,5%), diminuição do êxodo rural e organização dos produtores com 6,3% cada (Tabela 8)

Tabela 8 - Ações desempenhadas pela APAEB, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Geração de emprego e renda	24	75,0	75,0
Diminuir o êxodo rural	2	6,3	81,3
Organização dos produtores	2	6,3	87,5
Incentivo a cultura, esporte e lazer	4	12,5	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Os dados permitem afirmar que a organização estudada, na avaliação de seus empregados, consegue desempenhar a missão que ela se propõe perante a sociedade, sendo reconhecida esta atuação. Aqui se identifica um fator determinante para o bom desempenho em OTS, na medida em que seu desempenho é avaliado principalmente pela missão a que ela se propõe (CABRAL, 2007).

4) Processo decisório

A análise do processo de decisão revelou uma contradição e alguns achados relevantes na gestão de organizações do terceiro setor. O discurso dos gestores da Apaeb retrata uma gestão participativa e democrática, mas a análise dos dados demonstra um processo decisório consultivo, e em alguns casos meramente informativo, no qual as decisões são centralizadas na diretoria, conforme pode ser observado na fala abaixo.

G1 – Nós temos um modelo assim, acho até que já carece de modificações de mudanças com um melhor planejamento, mas assim é uma gestão, de certa forma, participativa onde as pessoas podem opinar. Isto facilita porque você não tem dificuldade de expor suas opiniões e às vezes colocar em prática algumas idéias novas que traz para prática do seu trabalho no dia-a-dia.

G6 – Eu acho que ainda o fato da gestão ser democrática, ser socializada a gente sugere, a gente conversa, diverge, mas eu acho que o fato de às vezes você não ser atendido com uma coisa que você tem convicção que você está certo é aí onde falta esse atendimento, falta este item apenas. Essa é minha opinião, mas é também de tantos outros.

Sobre a participação, verificou-se que para 71,9% do Grupo II existe incentivo na organização para a participação de todos com ideias e sugestões. Porém ao se questionar por quem são tomadas as decisões, na visão do Grupo II, as decisões são tomadas principalmente pela diretoria (43,8% das respostas), por diretores e gerentes (31,3%), pelo presidente e diretoria (12,5%), pelo conselho e diretoria (6,3%) e apenas 6,3% dos respondentes afirmaram ser tomadas por diretores e associados, ver Tabela 9.

Tabela 9 - Tomada de decisões, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Apenas pela diretoria	14	43,8	43,8
Pela diretoria e gerentes	10	31,3	75,0
Pela diretoria e associados	2	6,3	81,3
Pelo presidente e diretoria	4	12,5	93,8
Pelo conselho e diretoria	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Esses dados e os depoimentos a seguir demonstram um processo decisório concentrado na diretoria e em alguns casos gestores e conselho, podendo ser considerado um processo *top down*. Uma vez que essas decisões são tomadas pelos diretores e, em alguns casos, contando com a participação dos gerentes são realizadas reuniões com os empregados para se discutir as decisões e, em muitos casos, verificar se aprovam ou não uma decisão que já está tomada, como ilustrado nas falas do Entrevistado 1 e do Gestor 6.

E1 – Depois de tomadas as decisões eles comunicam.

G6 – A diretoria reúne sempre com todos os seus gerentes. Antes dessas reuniões os gerentes fazem seu plano de gerenciamento e a diretoria aprova ou às vezes discorda, e aí chama para conversar e aí sai a conclusão, mas é participativo.

A participação dos não-gestores ocorre por meio de reuniões nas quais se consulta a opinião e na maioria dos casos comunicam as decisões tomadas e pela utilização de “caixinhas de sugestões”, como pode ser ilustrado nos depoimentos a seguir.

E13 – Aqui o que eles querem a gente faz. Eles fazem reunião depois falam para a gente, se a gente concordar a gente faz.

E10 – Quando eles fazem reuniões eles pedem sugestões, tem caixinha de sugestão também. Sempre tão fazendo reuniões para explicar as coisas, a crise. Nós funcionários exigimos que tivessem mais informações... que seria bom ter reuniões.

E27 – Quanto tem reunião às vezes a gente fala, mas é raro, são mais eles [diretores], porque toda decisão final é deles.

No contexto dessa fala dos empregados surge um elemento da pesquisa que merece destaque, a utilização frequente do “eles” e “deles” nas falas acima. Fragmentos do texto como “eles fazem” e “eles querem”, referindo-se aos diretores, demonstram não apenas um processo decisório no qual o “nós” é excluído, mas um processo que pode ser denominado de processo de elitização da gestão. A elitização da gestão nesta dissertação refere-se a uma gestão no qual um grupo de poucos decide em prol de muitos.

Esse pode ser um fator que fortalece a aplicação de práticas gerenciais do setor privado no terceiro setor, comumente concebida tendo por base a concentração da propriedade nas mãos de poucos e tendo por base uma gestão centralizadora e hierarquizada. Neste sentido, este modelo perpetua o poder nas mãos de poucos e impede o surgimento de um modelo de gestão alternativo, seja pautado nas necessidades reais das OTS e de sua capacidade de prover, de acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001) e Bresser Pereira e Grau (1999), bens e serviços públicos.

O processo de elitização na organização estudada é fortalecido por uma regra existente na qual ao se tornarem empregados da Apaeb se perde o direito a voto nas assembleias. Por não ter direito a votos, alguns associados deixam de participar das reuniões e passam a não se considerarem mais associados. Esta é a razão pela qual esta pesquisa obteve um número baixo de empregados que informaram também serem associados, vide fragmentos das falas abaixo.

E26 – A ideia que eles tomam a gente não pode nem opinar (nós funcionários), porque eles fazem assembleia e eles votam, mas como funcionários não podemos opinar porque nós não temos direito a voto.

G6 – Eu sou associado, mas você sabe que o associado quando passa a ser funcionário aí ele fica sem direito a votos, sem votar, só faz comparecer. Agora se um dia deixar de ser funcionário eu volto a ser funcionário e a votar.

G13 - Sou associado também, apesar de que hoje não pode mais empregado.

Esses dados geram impacto sobre o desempenho da organização na medida em que os empregados perdem o direito a votar inclusive nas decisões que refletem na gestão da organização. Com isto, algumas decisões importantes precisam de maioria em assembleia existindo conflitos entre os interesses dos empregados e dos associados não empregados na Apaeb.

Diante disto, os empregados perdem um elemento importante na participação das decisões e dificulta o surgimento de grupos de empregados que tenham não só o poder de falar nas assembleias, mas também de votarem em conjunto para propor mudanças significativas na estrutura de gestão. Estes são elementos que propiciam a perpetuação do mesmo grupo de gestores ao longo dos anos.

G3 – Os grandes problemas desse desempenho é, digamos assim, como é uma associação então as decisões são muito centralizadas pela diretoria e eu acho que isso prejudica um pouco no seu desempenho. Nós temos muitas cabeças pensantes, muitos gerentes, mas que na verdade são um pouco podados e que para tomar algumas decisões precisam ter que passar pela diretoria, essa diretoria eu to envolvendo a diretoria executiva e diretor executivo.

Tendo em vista que os associados tomam as decisões nas assembleias sem que os empregados possam reverter este quadro surge um elemento de conflito organizacional entre os associados e empregados, uma questão que não foi identificada no referencial teórico de forma a possibilitar uma melhor compreensão ou verificar se este conflito é frequente em OTS. O que se discute nos trabalhos empíricos são os conflitos entre empregados e voluntários por valorização de seu trabalho (NOGUEIRA; LEITE; SOUZA, 2007; Hudson (1999) citado por Melo (2008), o que pode se desdobrar em uma possibilidade de estudo posterior.

5) Planejamento

A definição das metas e seu compartilhamento é uma questão crucial para as OTS, especialmente para a captação de recursos e prestação de contas dos resultados obtidos para os financiadores, membros da organização e comunidade beneficiada pelas suas ações (RHODEN; HENKIN, 2004; MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004).

De acordo com os entrevistados o planejamento na Apaeb, assim como o processo decisório, é definido entre diretoria e gestores, sendo pautado na missão da organização e com base na determinação de metas que são acompanhadas e controladas. No entanto, é necessário

clarificar a compreensão do significado de meta para os membros da organização. As metas são resultados esperados em relação à produção, vendas, redução de custos e alguns outros elementos relacionados aos indicadores adotados, conforme será mais bem abordado na seção que discute os indicadores. As ditas metas são de curto prazo, geralmente para o mês seguinte, não sendo seguidas por todas as unidades e não estão relacionadas a objetivos estratégicos. Devido a essas características, as metas poderiam ser mais bem definidas como resultados ou padrões esperados para os indicadores adotados. Na fábrica, por exemplo, existe o controle do volume de vendas, diante disto se define que no mês seguinte a produção esperada é da ordem de “x” tapetes, o que é chamado de meta de vendas para o mês. Destaca-se também que baseado em poucos indicadores se calcular uma meta para o ano.

Melo (2008) afirma que as organizações que atuam no terceiro setor sustentam seu processo decisório em cima de informações como plano de metas e planejamento de ações, comparando o planejado com executado. Ao tratar desta comparação percebe-se que não existe uma cobrança para que esses resultados esperados sejam atingidos e ao se atingir os efeitos na organização são mínimos, já que as metas não estão relacionadas com objetivos de médio ou longo prazo.

G1 – Nós precisamos avançar em alguns pontos, como eu tinha me referido há alguns instantes, precisamos sistematizar melhor um planejamento, que envolva diversas áreas.

G13 – Sempre são feitos. Agora eu acredito que por em prática 20% mais ou menos.

As falas demonstram a dificuldade que as OTS possuem para elaborar seu planejamento sendo adotadas práticas de gestão com maior facilidade na obtenção de resultados e geralmente de curto prazo, conforme apontado por Pace *et al.* (2004) e Melo (2008).

Como abordado na discussão sobre o processo decisório da Apaeb, a diretoria se reúne com os gestores e determinam as metas ou padrões esperados que sirvam para gerir o desempenho da organização e posteriormente o controle e mensuração dos resultados.

Após esta determinação, as metas são divulgadas, na visão dos gestores, para todos os membros que atuam na organização e para comunidade (46,2). Para 4 gestores as metas são divulgadas para todos os membros da organização, porém sem a divulgação ao público externo, ressalta-se que para 3 gestores (23,1%) as metas são divulgadas apenas para os diretores e gestores, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Divulgação das metas, Grupo I

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Para os diretores e gestores	3	23,1	23,1
Para todos os membros que atuam na organização	4	30,8	53,8
Para todos os membros que atuam na organização e para comunidade	6	46,2	100,0
Total	13	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

No entanto estes dados não são ratificados pelo Grupo II, para o qual existe uma divulgação interna com 78,1%. Esta divulgação interna, para 40,6% dos respondentes deste grupo, abrange todos os membros que atuam na organização, enquanto que 34,4% afirmam que as metas são de conhecimento dos diretores e gestores, sendo que 3,1% indica ser apenas de conhecimento dos diretores. A divulgação para toda a comunidade é apontada apenas por 21,9% dos respondentes, conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Divulgação das metas, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Somente para os diretores	1	3,1	3,1
Para os diretores e gestores	11	34,4	37,5
Para todos os membros que atuam na organização	13	40,6	78,1
Para todos os membros que atuam na organização e para comunidade	7	21,9	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

É necessária uma melhor clareza quanto ao conceito de meta e de planejamento, além de um processo melhor estruturado para que seja possível a comunicação para os envolvidos com o trabalho das OTS de forma que os interessados possam compreender melhor quais as perspectivas futuras da atuação da organização.

G7 – Fica assim um pouco na teoria. Eu sei mais ou menos como está a fábrica, era para produzir 30 metros e produziu 28, mas eu não tenho nada disso especificado em um documento, num papel, para que eu possa está avaliando no próximo ano como aconteceu, no ano passado como foi. Eu acho que falta isso da parte superior.

Esses fatores possibilitam afirmar que a divulgação do planejamento, apesar de existir e abranger a todos os interessados no trabalho da organização, é deficiente no sentido de fazer com que os *stakeholders* conheçam as ações que serão desenvolvidas pela organização. Neste sentido, a participação dos empregados e membros externos fica reduzida por não

compreenderam em qual sentido a organização está caminhando e como cada um pode apoiar e contribuir. Sendo este um motivo que aumenta o poder dos diretores para a tomada de decisão de forma isolada e o processo de elitização.

6) Processo de comunicação

A análise do processo de comunicação é algo discutido na literatura do terceiro setor na medida em que os autores apontam como fatores determinantes para a gestão dessas organizações a publicização das metas, compartilhamento dos resultados e das decisões com os membros da organização e interessados (RHODEN; HENKIN, 2004; CABRAL, 2007; NOGUEIRA, LEITE; SOUZA, 2007).

Ao se analisar o compartilhamento das decisões verificou-se que o compartilhamento de decisões existe de acordo com 78,1% dos empregados do Grupo II (Tabela 12). Para 21,9% dos respondentes do grupo II, este compartilhamento não existe. A análise dessa questão em relação à unidade em que os respondentes estão alocados permitiu perceber que em algumas unidades da Apaeb, como o Clube Social, Loja de venda de tapetes e o Posto de Vendas, esta comunicação não é eficaz, no entanto em setores como a Fábrica e a Batedeira as informações são mais bem compartilhadas.

Tabela 12 – Compartilhamento das decisões por unidade, Grupo II

Unidade da Apaeb	Compartilhamento das decisões		Total
	Sim	Não	
Matriz	4	1	5
Fábrica de Tapetes	12	0	12
Posto de Vendas (Mercado)	1	4	5
Loja Riqueza dos Sertões	0	1	1
Clube Social	0	1	1
Batedeira	6	0	6
Lactínio	2	0	2
Total	25	7	32

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Vianna (2008) aponta como um dos fatores que determinam o sucesso do sistema de avaliação de desempenho promover o entendimento compartilhado acerca de resultados, conforme é realizado, principalmente, pelos gestores da Apaeb nas reuniões e assembleias. Drucker (1997) e Cabral (2007) sugerem que o processo de publicização dos resultados deve

basear-se na comunicação dos resultados para a sociedade e clientes das ações executadas em relação a sua missão.

Quanto à divulgação dos resultados, 10 dos gestores (76,9%) informaram que os resultados são divulgados internamente e para toda a comunidade. Outros 3 gestores indicaram como sendo divulgado apenas internamente, Tabela 13.

Tabela 13 - Divulgação dos resultados, Grupo I

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Para todos os membros que atuam na organização	3	23,1	23,1
Para todos os membros que atuam na organização e para comunidade	10	76,9	100,0
Total	13	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

No Grupo II prevalecem como sendo divulgados os resultados para toda a comunidade (37,5%) e para todos os membros da Apaeb (28,1%), contudo 21,9% dos respondentes afirmaram que os resultados são de conhecimento apenas dos gestores e para 12,5% apenas os diretores conhecem os resultados, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 - Divulgação dos resultados, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Somente para os diretores	4	12,5	12,5
Para os diretores e gestores	7	21,9	34,4
Para todos os membros que atuam na organização	9	28,1	62,5
Para todos os membros que atuam na organização e para comunidade	12	37,5	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Outra análise que se faz desta comunicação é que em muitos casos ela é incompleta, transmitida por meio de reuniões, principal forma de comunicação utilizada, são as vendas, lucros, prejuízos, a situação da crise e cenários positivos ou negativos. Essas análises podem ser ilustradas pelos depoimentos a seguir.

E17 – Sim. A situação financeira a gente sabe que é difícil. Eles fazem reunião e deixam a gente a par, mas eu acho que tem problemas mais sérios que não devem ser compartilhados. Exemplo: a parte financeira como está...está bom. Nem tudo os funcionários devem saber.

E21 – Porque o que eles vendem eles passam para o sócio e comunicam o que vendeu, se teve lucro ou prejuízo. Todo fim de mês tem reunião.

Uma análise coerente com os dados apresentados é a fala do gestor 4, que demonstra a existência de uma triagem dos resultados, assim como nas metas, no qual se define o que divulgar e para quem.

G4 – Depende muito. As informações detalhadas do dia-a-dia é com o gerente e diretoria, isso mensalmente nessas reuniões que se veicula essas informações. Para os sócios é prestação de contas normal, que é a cada dois meses, informações de como é que está, mas sem entrar em detalhamento de cada item. Com os funcionários a Fábrica se reúne e passa as informações [...] essa informação acontece no dia-a-dia. Para a comunidade são informações mais gerais, não é esse nível de detalhe. Diretores e gestores todas as informações.

Os dados apresentam um cenário no qual os resultados são melhores divulgados do que as metas. Isso demonstra a preocupação com a apresentação dos resultados obtidos no que tange ao desempenho da organização e aos benefícios gerados à comunidade, característica apontada como relevante para as OTS, impactando no apoio externo recebido. Um dos motivos para a menor percepção de divulgação das metas reside no fato de que o planejamento estratégico e a geração de metas não são práticas estruturadas e consistentes na organização, enquanto a apresentação dos resultados ocorre por meio de um processo de comunicação bem estruturado na organização.

Uma estratégia de comunicação adotada por organizações do terceiro setor é a realização de seminários para apresentar os resultados para toda comunidade. Na Apaeb ocorrem assembleias com os associados, de dois em dois meses, tornando o acesso aos resultados possível para todos os interessados no trabalho desenvolvido pela organização e anualmente é realizada uma assembleia de maior abrangência na qual se é apresentado o balanço anual das atividades desenvolvidas.

E11 – Há assembleia geral com sócios de 2 em 2 meses.

E17 – Todo final de ano divulga o balanço e de vez em quando fez uma reunião para informar a situação e acalmar as coisas. Quando divulga o balanço vai quem quiser ... tem coquetel... é tudo organizado.

E19 – Tem reunião de dois em dois meses e ela passa as informações de quanto vendeu, se teve lucro e se teve prejuízo.

Rhoden e Henkin (2004) destacam a obrigatoriedade de transparência dos processos de gestão, prestação de contas e comunicação das decisões entre os envolvidos com a organização. Percebeu-se na organização uma gestão centralizadora, que, contudo é transparente nas suas ações, divulgando a maior parte de suas decisões para seus membros e

na qual a prestação de contas é realizada anualmente por meio de assembleias abertas a toda comunidade esclarecendo-se as decisões tomadas e os seus impactos.

A estratégia de comunicação da Apaeb destacando-se uma rádio, jornais de circulação local, site, além das assembleias, pode ser considerado um fator determinante para que a Apaeb tenha se tornado uma organização do terceiro setor conhecida internacionalmente, contando com apoio financeiro de ONG nacionais e internacionais, tornando-se estas estratégias passíveis de ser analisadas e seguidas por outras OTS.

7) Necessidade de serem rentáveis e se autossustentar

A Apaeb atualmente é uma organização do terceiro setor que tem 96% das suas ações financiadas com recursos próprios, oriundos das suas atividades produtivas, contando com poucas doações de outras organizações do terceiro setor, principalmente estrangeiras (APAEB, 2009). Existem financiamentos bancários obtidos para o desenvolvimento de atividades específicas que necessitam de maiores recursos, como compras de máquinas e equipamentos e que precisam ser pagos com o desenvolvimento das atividades produtivas também.

G1 - Na verdade 95% de nossas são oriundas de atividades próprias, em alguns investimentos maiores tem financiamentos bancários e doações acabam ocorrendo aí 5% com alguns subsídios governamentais.

G3 – Os principais doadores hoje são ONGs internacionais, eles fazem visita, mas o acompanhamento do desenvolver recursos isso aí é feito prestação de contas da execução desses projetos, dessas doações e isso é enviado para eles.

A participação desses financiadores e doadores na gestão da Apaeb ocorre, conforme de forma bastante discreta. Na organização essa participação se limita ao acompanhamento das prestações de contas, de relatórios sem periodicidade determinada e em alguns casos com visitas.

G5 – Eu acredito que eles acompanham essa situação que está aqui por relatórios que são enviados. Eu acredito que seja mais relatórios e visitas esporádicas.

G8 – Antes, quando a Apaeb estava iniciando, eles participavam de uma forma mais efetiva, mas hoje é mais um apoio no próprio desempenho, hoje é mais tímido. Eles consideram que te deu o primeiro empurrão agora tu vai, então agora eu vou só te guiando para você seguir seu rumo.

Essa participação já foi maior em outros momentos da história da associação, mas vem diminuindo com o passar dos anos. Mendonça e Machado Filho (2004) apontam esse modesto controle e participação dos financiadores/doadores como um elemento de governança que, se melhor realizado, poderia apoiar o desenvolvimento das OTS. O que contesta a afirmação de

Vidal e Menezes (2004) de que se constitui como uma características das organizações não-governamentais a incorporação de metodologias de gerenciamento de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações não-governamentais é uma característica do TS.

A necessidade de ser autossustentável é um dos maiores desafios para as OTS no Brasil, diante disto foi questionado quais as principais dificuldades ao se enfrentar este desafio, com base nos fatores apontados por Vidal e Menezes (2004), conforme Tabela 15. Para 7 gestores (53,8% dos respondentes), a principal dificuldade é avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial eficiente e de acordo com 2 gestores (15,4%) é a necessidade de desenvolver projetos de geração de receitas. Foram ainda informadas como dificuldades diversificar fontes de financiamento, qualificar recursos humanos e voluntários, atrair sócios investidores na organização e estabelecer estratégias de comunicação dos resultados gerados, tendo sido indicadas por apenas um gestor cada uma.

Tabela 15 - Dificuldades para ser auto-sustentável, Grupo I

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Diversificar fontes de financiamento	1	7,7	7,7
Desenvolver projetos de geração de receita	2	15,4	23,1
Qualificar recursos humanos e voluntários	1	7,7	30,8
Atrair sócios investidores na organização	1	7,7	38,5
Estabelecer estratégias de comunicação dos resultados gerados	1	7,7	46,2
Avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial eficiente	7	53,8	100,0
Total	13	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Deve-se fazer a ressalva que o contexto da pesquisa trata de gestão o que pode ter induzido os respondentes a afirmarem a dificuldade de avaliar resultados e desenvolver uma estrutura de gestão, conforme relatos abaixo, contudo o percentual de resposta confirma a importância do desenvolvimento de tecnologias de gestão que auxiliem as OTS nestes aspectos.

G4 – Melhorar a estrutura gerencial, todos os outros são importantes, mas sem essa questão gerencial hoje estar totalmente eficiente [...] a questão gerencial é prioridade absoluta.

E5 – Poderia ser totalmente atendida se houvesse uma melhoria de gestão.

G1 - Desenvolver uma estrutura gerencial eficiente. Isso engloba todo um processo, toda a cadeia.

Questionado sobre a sustentabilidade econômica das unidades produtivas da Apaeb relatou-se que algumas filiais “ficam no vermelho” dependendo da época. Um fator relacionado à dificuldade de se autossustentar de unidades como laticínio e do curtume é a gestão desses setores que, na visão de alguns empregados, não tem um acompanhamento das metas que são estabelecidas e dos relatórios mensais. Esses relatórios, que apresentam o desempenho de cada unidade, não são confeccionados com o rigor e periodicidade de setores como a fábrica e a bateadeiras, que se sustentam.

G7 – O que eu acho é que falta um melhor aproveitamento dos outros setores desses relatórios

G12 – A gente faz todo mês um balanço, um balancete de tudo que foi usado, que foi consumido, que foi vendido. É cobrado esse balanço mensal e aí a contabilidade vai fazer o balanço anual. Ele já tem lá uma facilidade de trabalhar lá com tudo que a gente faz mensal, agora algumas unidades faz e outras não. Eu tenho a pequena impressão que o curtume não está preparado.

Portanto, percebe-se que a principal dificuldade para ser autossustentável relaciona-se a gestão e a gestão do desempenho na organização, o que ratifica pesquisas conduzidas por outros autores como sendo este um fator determinante para o sucesso das OTS (VIDAL; MENEZES, 2004; PACE *et al.* 2004; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

5.2 CRITÉRIOS PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

5.2.1 Descrição dos indicadores na Apaeb

A primeira questão que tratou de indicadores de desempenho utilizou-se da escala de Likert permitindo ao empregado ao responder a questão indicar o seu grau de concordância ou de discordância em relação a afirmativas sobre indicadores de desempenho e avaliação de desempenho. A escala apresentava valores de 1, 2, 3, 4 e 5, que correspondem, respectivamente, a discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente (nem concordo, nem discordo), concordo parcialmente e concordo totalmente. Sendo utilizada, para análise, a média e, em alguns casos, a mediana para verificar a correspondência entre as respostas obtidas com o grau correspondente na escala.

Os gestores concordam parcialmente (4,08 de média) com a afirmação de que existe um acompanhamento dos gestores do desempenho organizacional, a média atribuída pelo Grupo II é um pouco menor (média 3,65), mas continua mais próxima da concordância parcial, conforme Tabela 16 e Tabela 17.

G3 – Esse desempenho produtivo é avaliado pelas informações mesmo de produção, os relatórios mensais. Agora o acompanhamento das filiais depende do gerente de cada setor, a diretoria não acompanha isso de perto, acompanha mais a produtividade. Com essa produtividade que ela vai ter um parecer sobre o andamento da unidade como é que está.

Esses relatórios são com informações, se você pegar, por exemplo, o clube lá você vai ter um relatório que consta o consumo, os seus custos, as suas despesas, enfim são um fluxo mensal da unidade [...] e no final se você teve lucro ou prejuízo.

Referindo-se ao sistema de avaliação, os gestores consideram-se indiferentes ao afirmar que o processo de avaliação é formalmente constituído (média 3,31). O mesmo resultado foi encontrado ao afirmar que é constituído como um processo informal (média 3,23).

Tabela 16 - Concordância sobre indicadores e avaliação de desempenho, Grupo I

	Frequência	Média	Mediana
Os gestores acompanham o desempenho organizacional	13	4,08	4,000
Processo formal de avaliação de desempenho organizacional	13	3,31	4,000
Processo informal de avaliação de desempenho organizacional	13	3,23	4,000
Acesso a indicadores de desempenho da Apaeb	13	3,92	5,000
Participação na definição de indicadores	13	3,69	5,000
Os indicadores são importantes para avaliação das estratégias da organização	13	4,92	5,000
Um modelo de gestão com indicadores de desempenho alinhados com a missão pode melhorar o desempenho da Apaeb	13	5,00	5,000

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

O Grupo II também é indiferente em relação a um processo formal de avaliação (média 3,35), mas, diferentemente do Grupo I, concorda parcialmente que este processo é informal (média 3,67), Tabela 17.

Tabela 17 - Concordância sobre indicadores e avaliação de desempenho, Grupo I I

	Frequência	Média	Mediana
Os gestores acompanham o desempenho organizacional	31	3,65	4,00
Processo formal de avaliação de desempenho organizacional	31	3,35	4,00
Processo informal de avaliação de desempenho organizacional	30	3,67	4,00
Acesso a indicadores de desempenho da Apaeb	30	2,63	1,00
Participação na definição de indicadores	30	2,47	1,00
Os indicadores são importantes para avaliação das estratégias da organização	26	5,00	5,00
Um modelo de gestão com indicadores de desempenho alinhados com a missão pode melhorar o desempenho da Apaeb	30	4,77	5,00

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Os dados indicam existir um processo de avaliação de desempenho que não se constitui claramente, nem como um processo formalizado, nem como informal, mas sim como um processo formalizado por meio de relatórios e que conta com muitas decisões baseadas na percepção diária dos gestores e da diretoria. Os dados confirmam os estudos de Melo (2008) de que nas OTS o sistema de avaliação de desempenho é deficiente e, em muitos casos, relacionam-se à medição de desempenho com o uso de relatórios financeiros e não-financeiros.

Ao se analisar o acesso a indicadores de desempenho os gestores afirmaram concordar parcialmente com o acesso a estes (média 3,92). No entanto, os respondentes do Grupo II afirmaram ser indiferentes quanto ao acesso a indicadores (média 2,63). Com isto, pode-se afirmar que o acesso aos indicadores de desempenho não abrange todos os gestores e que poucos empregados possuem acesso a estes, ao contrário do que defendem Luitz e Rebelato (2003), para quem a avaliação deve ser sempre pautada em indicadores de desempenho acessíveis a todos. Os depoimentos abaixo demonstram como esta informações são pouco acessíveis.

G8 – Não tenho acesso não, mesmo porque não tem assim formalmente, a gente sabe é na conversa.

G13 – Na verdade a gente não procura, a gente não se interessa muito, mas sempre tem. Por exemplo, no final do ano se colocar os planos de ação, os planos de contas e aí todo mundo se interessa, mas no dia-a-dia a gente não busca, mas está aberto na contabilidade e outros setores.

A mesma análise pode ser realizada quanto à participação na definição desses indicadores. O Grupo I concorda parcialmente, de acordo com a média (3,69), participar da definição dos indicadores. Em relação ao Grupo II, existe uma discordância parcial ao se analisar a média obtida junto aos respondentes (média 2,47). A definição dos indicadores conta com a participação de parte dos gestores e poucos empregados, o que demonstra uma característica das organizações do terceiro setor em não contar com a participação de todos os membros em sua gestão e na determinação de quais elementos devem ser avaliados (NOGUEIRA; LEITE; SOUZA, 2007).

Ao se avaliar se os gestores consideram importante para avaliação das estratégias da organização a definição dos indicadores e, se eles consideram que um modelo de gestão com indicadores de desempenho alinhados com a missão pode melhorar o desempenho da organização, as respostas obtiveram um alto grau de concordância 4,92 e 5 de média respectivamente, o que permite afirmar que eles atribuem um alto grau de importância a ambas as afirmações. Esta informação é fortalecida pelos dados obtidos junto aos empregados do Grupo II ao concordarem totalmente com as duas afirmações, com médias 5,0 e 4,77 respectivamente. Com isto, percebe-se que tanto os gestores quanto aos empregados concordam totalmente com a afirmação de que a avaliação de desempenho é um fator determinante do desempenho da organização.

Assim como foi necessária se apresentar a compreensão sobre meta na organização é preciso clarificar esta em relação ao conceito de indicadores. Para os membros da organização indicadores são medidas utilizadas para acompanhar o desempenho geralmente associado a resultados obtidos com vendas, custos, receitas, despesas, entre outros detalhados a seguir. Essa compreensão é bem visualizada nas seguintes falas:

G11 – Chega no final do mês, dia primeiro é contado o estoque, aí faz o inventário para fazer o relatório e ver como esse mês foi positivo, ver o que vendeu. Tem estoque, tem vendas, tem o que você comprou, tem o que você produziu, tem os encargos, tem as despesas operacionais, tem despesa de manutenção, em tudo.

G1 – Os básicos que são bastante acompanhados são a evolução da produção, o coeficiente de produção, vendas e conseqüentemente, lógico, o resultado. Se estamos conseguindo um resultado positivo, se nossa produção e vendas está dentro do patamar desejado. Conseqüentemente, isto traz toda a questão do fluxo financeiro, se nós estamos tendo um fluxo aceitável para cada unidade ou se estamos precisando melhorar este fluxo financeiro, fluxo de caixa propriamente dito.

G7 – Os indicadores são os seguintes: indicadores de produção, custo de produto, relatórios de receitas e despesas de todo mês, relatório de uso de estoque. Então, são vários indicadores que eu acho que não é usado, mas poderia ser usado. É usado pela fábrica para avaliar como foi e como vai ser no próximo mês.

Os indicadores mais utilizados para avaliar o desempenho na organização podem ser classificados nas seguintes categorias:

- a) Indicadores de produção: volume de produção, coeficiente de produção, uso de estoque, produção por máquina;
- b) Indicadores de vendas: volume de vendas, vendas por grandes clientes, vendas por estado, vendas por representante comercial – todos estes indicadores podem ser visualizado no sistema *Active System*, principal programa de gestão da fábrica, nele são integradas as funções de compras, vendas, setor pessoal, estoque, custos, cadastro de fornecedores e clientes. Estes indicadores de vendas são analisados quase que exclusivamente na fábrica, apesar de que é possível obter as informações sobre vendas por unidade no sistema *Active*;
- c) Indicadores financeiro-contábeis: receitas e despesas por setor, despesas com financiamentos, despesas operacionais;
- d) Custos e despesas: mão de obra, serviços de manutenção, energia elétrica, com serviços administrativos, compras, custo de produto;

Esses indicadores utilizados estão relacionados principalmente com as informações financeiras e contábeis que são necessárias para apresentação dos demonstrativos contábeis ao final do ano e focados principalmente em resultados fáceis de serem mensurados.

5.2.2 Critérios para determinação dos indicadores

Com o passar dos anos alguns indicadores se mostraram necessários para acompanhar o desempenho, surgindo questionamentos quanto à importância do acompanhamento de determinadas informações para que fosse possível a tomada de decisão. Ocorreu também a identificação de indicadores adotados por gestores em suas unidades e que passaram a ser utilizados para toda a organização.

Apesar de ocorrer este aprendizado em relação a como avaliar o desempenho, o que veio a incorporar medidas de desempenho ao longo dos anos, o maior número de indicadores pode ser considerado apenas financeiros e contábeis, principalmente os exigidos para demonstrar aos financiadores como os recursos foram executados e para apresentar o relatório final do exercício. Isto está de acordo com pesquisa realizada por Pace entre outros (2004), na qual apontam a predominância de medidas financeiro-contábeis nas OTS, o que para

Mendonça e Machado (2004) resume-se aos indicadores financeiros/contábeis exigidos por lei.

G10 – Hoje o nosso relatório é parecido com um relatório contábil e eu quero desmembrar isso.

G5 – Com relação aos indicadores, foi assim um certo pedido da contabilidade para que se passasse aquelas informações, para ele poder fazer o custo de cada setor.

G11 – Essas informações são colhidas na contabilidade, o contador passa o relatório para gente também, o balanço. O financeiro a mesma coisa, é passado o relatório do que tem a pagar, o que tem a receber para a gente ficar a par da situação.

Um fator que poderia descolar a atenção destes indicadores para outros que avaliassem questões como desempenho individual, ativos intangíveis, melhorasse a compreensão da relação com clientes, entre outras, poderia ser obtida com o aumento da participação de todos na escolha desses indicadores. O que ocorre é a determinação desses indicadores pelos diretores e gerentes sem a participação dos demais membros da organização como foi apresentado no início desta seção que trata de indicadores.

G1 – Há uma comunicação sim, mas o gestor da unidade acaba tendo o poder de definir ali esses indicadores, esses níveis de satisfação.

G2 - Este relatório é uma determinação da diretoria para cada gerente, dando autonomia para ele compor o relatório e que esse relatório bata com o sistema.

G1 – Isto hoje é feito até mais focado num setor e tem certo acompanhamento da diretoria, mas ele é muito restrito a ele.

Portanto pode-se afirmar que os indicadores são sugeridos por gerentes na medida em que reconhece a importância de dados para tomada de alguma decisão e principalmente para alimentar os relatórios financeiros/contábeis, posteriormente sendo melhorados por gestores das unidades. Estes indicadores esbarram na capacidade gerencial dos membros da organização e da compreensão de seus membros, estes dois fatores levam as OTS a adotarem medidas de desempenho mais fáceis de serem controladas.

5.3 VERIFICAR A APLICABILIDADE DO BSC PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

5.3.1 Descrição do modelo de avaliação de desempenho

Conforme observado na seção anterior não existe um processo formal e claro de avaliação de desempenho, ocorrendo em verdade um processo de acompanhamento de relatórios gerenciais e observações diárias da diretoria e gerentes.

G3 – Esse acompanhamento informal é feito pela própria diretoria. Eles acompanham todos os gestores, mas não é um planejamento organizado com metas [...], mas é feito o acompanhamento de quanto produziu.

G4 - Não existe um procedimento formal onde mensalmente... isso não existe.

Existe um processo rotineiro de avaliação, mas que não é esse processo formal rigoroso que se deve fazer. Acontece ainda de forma aleatória, não está ainda como deveria.

Apesar de os empregados criticarem o baixo nível de cobrança para se atingir as metas traçadas, não perceberem os indicadores e não participar na determinação destes. 62,5% dos empregados do Grupo II consideram o sistema de avaliação de desempenho na organização eficaz, enquanto que para 37,5% este sistema não é eficaz.

E29 – Não, porque eles não acompanham.

G8 - Ela não tem essa avaliação assim posta num papel e que nós temos que avaliar, mas no passado já tivemos, há uns 30 dias atrás estávamos discutindo isso, a necessidade de ter essa avaliação.

G5 – Você tem informações de como as coisas andam, mas como isso é medido eu não sei.

Verificou-se que o sistema de avaliação de desempenho utilizado é baseado em relatórios e balancetes mensais de acompanhamento com indicadores focados em resultados e desempenho financeiro, não é percebível por todos como um procedimento formalizado de avaliação de desempenho. Esses relatórios mensais de acompanhamento do desempenho são apresentados por todos os gerentes de unidades de produção, sendo posteriormente discutidos mensalmente com a diretoria.

G6 – Mensalmente acontecem reuniões de gerentes e nessas reuniões todos esses relatórios estão com o contador ou com cada gerente e lá é discutido como está cada unidade.

G11 – Isso é um trabalho de cada setor. Todo final de mês ele mostrar seu resultado com relatório. Cada setor, cada gerente tem que se organizar para no dia primeiro ao dia três no máximo ele estar com o seu relatório pronto para mostrar a diretoria.

De acordo com Melo (2008), um dos elementos de controle mais utilizados em OTS é a geração e o acompanhamento de relatórios. Isto pode ser verificado na organização estudada, pois 68,8% dos respondentes informaram que são gerados relatórios para acompanhamento do desempenho do seu setor/departamento, tendo como negativas 31,3% das respostas, Tabela 18.

Tabela 18 – Frequência de relatórios por unidade da Apaeb, Grupo II

	Matriz	Fábrica de Tapetes	Posto de Vendas	Loja de Tapetes	Clube Social	Batedeira	Lacticínio	Total
Diariamente	0	4	0	0	0	1	0	5
Semanalmente	0	1	0	0	0	1	0	2
Mensalmente	3	3	2	1	1	3	1	14
Trimestralmente	0	0	0	0	0	0	1	1
Não se gera relatórios	2	3	3	0	0	1	0	10
Total	5	12	5	1	1	6	2	32

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Descrevendo a frequência desses relatórios, 63,9% que responderam existir relatórios indicaram ser mensalmente gerados, 22,7% diariamente, 9,1% semanalmente, 4,5% trimestralmente. Nas entrevistas verificou-se que o que mais ocorre é a produção de balancetes mensais, conforme depoimento a seguir e outros apresentados ao longo do trabalho.

G2 – Nós temos mensalmente, todos os setores, nós temos relatórios, então através principalmente das informações do dia-a-dia e dos relatórios mensais. Esses relatórios são o seguinte, cada unidade nos passa, no geral, receitas e despesas. São relatórios avaliativos de todas as receitas e despesas.

Com isto, se pode afirmar que existe uma frequência elevada de geração de relatórios, principalmente na Fábrica de Tapetes e na Batedeira, que juntas são os setores que geram maior receita para a Apaeb e possuem uma melhor estrutura de gestão. As outras unidades possuem relatórios mensais que são enviados para um gestor das unidades produtivas, com exceção da fábrica, que fica responsável por monitorar o desempenho destas unidades e informar à diretoria executiva não-conformidades, metas e ações tomadas.

Estes relatórios apresentados são focados principalmente em elementos de resultados, como receita, despesas, vendas totais, o que dificulta a percepção de que elementos contribuíram para o aumento ou redução dos números verificados de um relatório para o outro.

G2 – Nós temos mensalmente, todos os setores, nós temos relatórios, então através principalmente das informações do dia-a-dia e dos relatórios mensais. Esses relatórios são o seguinte, cada unidade nos passa, no geral, receitas e despesas. São relatórios avaliativos de todas as receitas e despesas.

G10 – Hoje está muito focado assim, deu resultado positivo, negativo ou quanto está. Não tem ainda assim qual o percentual de qualidade, qual o percentual de produtividade, isso tá faltando começar a implementar isso, está muito generalizado.

Os dados encontrados estão de acordo com a afirmação de Melo (2008), ao afirmar que a utilização de relatórios, tanto financeiros quanto não-financeiros, é apontada como uma ferramenta comum à gestão das OTS. Na Apaeb a maior parte das decisões são baseadas nesses relatórios. A autora (2008) aponta como uma das razões para esta alta utilização de relatórios nas OTS a possibilidade de maior frequência e facilidade na obtenção dos dados.

Os resultados apresentados nestes relatórios/balanços são posteriormente discutidos em reuniões com os gestores, nestas reuniões são apresentadas as razões para o não cumprimento dos resultados esperados e se reflete quanto à possibilidade de ações corretivas, constituindo-se este como um processo de acompanhamento dos resultados obtidos.

G4 – Mensalmente a gente tem uma reunião com todos os gestores e discutimos a razão os dados do mês anterior. Se observa o desempenho, a produção, a qualidade, problemas que tivermos. Estamos fazendo [...] para cada setor aqui que cada um tem que chegar a um nível de produção, o ponto de equilíbrio é aqui, mas tem que chegar a isso e com base nisso a gente vai mensalmente vendo e acompanhando.

Os balancetes gerados são repassados para a contabilidade e setor financeiro onde são reunidas as informações necessárias para a confecção do relatório anual das atividades da Apaeb e para tomada de algumas decisões.

G5 – Cada gerente faz os seus relatórios mensais. Tem a contabilidade que faz o apanhado de forma geral, mas eu acho que ainda tem alguma deficiência.

G2 – Nós temos mensalmente, todos os setores, nós temos relatórios, então através principalmente das informações do dia-a-dia e dos relatórios mensais. Esses relatórios são o seguinte, cada unidade nos passa, no geral, receitas e despesas. São relatórios avaliativos de todas as receitas e despesas.

Esses balancetes, com o passar do tempo, passaram a ser projetados, criando-se fluxos de caixa esperados na Apaeb. O planejamento é utilizado para a tomada de decisões, mas assim como apontado por Hudson (1999) citado por Melo (2008), esses fluxos não permitem a orientação dos gestores na escolha de prioridades e investimentos futuros. Ocorrendo negociações internas com a diretoria para chegar a um consenso sobre as prioridades, por exemplo, as contas a serem pagas são planejadas com um dia de antecedência para que o diretor geral possa determinar, junto com o responsável pelo setor financeiro, quais as prioridades de pagamento. Essa negociação diária demonstra o grau de centralização na

organização, no qual a diretoria toma as decisões, e também a falta de planejamento, uma vez que a programação de pagamento é feita com apenas um dia de antecedência, sendo esta realizada com maior antecedência apenas quando o diretor executivo se ausenta.

5.3.2 Avaliação de desempenho individual

De acordo com o Grupo II, 62,5% dos respondentes afirmaram existir práticas de avaliação de desempenho individual, enquanto 37,5% afirmaram que não existiam tais práticas. O que pode ser observado é que não existe um sistema de avaliação de desempenho individual. Em janeiro o responsável pelo, agora extinto, setor de Recursos Humanos estava elaborando um programa de avaliação de desempenho individual, mas o projeto não teve continuidade uma vez que alguns projetos de RH foram arquivados por questões de custos.

E28 – Até agora não me disseram nada. Se alguém deixar de fazer alguma coisa falamos.

E32 – Sempre os relatórios que eu tiro eles falam que está dentro das metas deles.

A avaliação ocorre de forma tácita baseada na observação dos superiores (gestores, encarregados e supervisores) e no atingimento de metas do setor. Quando existem falhas ou queda no desempenho de setores se analisa como está o trabalho de cada indivíduo. Estas análises vão de acordo com alguns comentários dos empregados, fazendo-se os seguintes recortes.

E16 – Pela gerência. Cada dia da semana, na segunda-feira sentam para avaliar como está cada setor.

G5 – Em relação a pessoas, formalmente não tem, mas se você precisa demitir alguém o supervisor direto passa para gerência:

G7 – Hoje é avaliado assim... não é feito no papel. É feito, por exemplo, eu sou gerente aqui e a gente avaliar lá o supervisor, mas não tem nada escrito. Então hoje você tem na cabeça como cada um se desenvolve, mas não tem nada disso escrito, na teoria.

Alguns empregados defendem um sistema de avaliação individual no qual sejam estabelecidas metas e que sejam efetivamente cobradas. Essa insatisfação de alguns empregados decorre do fato de que algumas metas organizacionais ou departamentais não são cumpridas e que não ocorrem ações para coibir ou incentivar os empregados a atingi-las. Essa visão de empregados do Grupo II demonstra uma tensão típica do setor privado, no momento em que se começa a pensar a organização com uma visão empresarial.

G10 – Ela é muito ainda limitada, ela não é rigorosamente feita, não tem aquele rigor, aquela cobrança efetiva, deveria ser mais efetiva a cobrança, saber diferenciar

o pessoal do profissional. Às vezes tem um objetivo a ser alcançado de desempenho não o atingiu passa mês, no outro mês não conseguiu ainda e vai sem ter nenhuma medida de correção de imediato.

G3 – Eu diria que é uma casinha sem as portas, tem uma estrutura, mas eu diria que não está assim completa.

As falas dos gestores acima expressam uma avaliação na qual existe uma estrutura de avaliação de desempenho na Apaeb, mas que precisa ser melhorada, principalmente com maior cobrança em cima dos resultados esperados. Faz parte da fala dos gestores e de alguns empregados do Grupo II a defesa de um sistema de metas pela qual o cumprimento destas sejam determinantes para avaliar o desempenho das pessoas e unidades de negócio.

5.3.3 Motivos para medir desempenho

Questionou-se aos gestores quais os principais motivos para medir o desempenho na Apaeb, com base nos fatores apontados por Luitz e Rebelato (2003); Almeida, Marçal, Kovalski (2004), tendo sido indicado demonstrar aos financiadores os benefícios gerados (38,5%), seguido por identificar as atividades de agregação de valor (23,1%) e identificar as falhas no processo (23,1%), Tabela 19. A capacidade verificar cumprimento das estratégias foi indicador por 15,4% dos gestores. Nenhum gestor indicou a possibilidade de realizar comparações de desempenho com concorrentes ou outras organizações do terceiro setor.

Tabela 19 – Principais motivos para medir desempenho, Grupo I

	Frequência	Percentual
Demonstrar aos financiadores os benefícios gerados	5	38,5
Verificar cumprimento das estratégias	2	15,4
Identificar as atividades de agregação de valor	3	23,1
Identificar as falhas no processo	3	23,1
Poder realizar comparações de desempenho com concorrentes ou outras organizações do terceiro setor.	0	0,0
Total	13	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Isto demonstra um cenário apontado por Vidal e Menezes (2004); Vianna (2008) no qual existe forte interesse das organizações do terceiro setor com a demonstração de resultados aos financiadores. O baixo percentual obtido com a capacidade de verificar o cumprimento das estratégias diverge da afirmação de Martins (2004), de que a importância da

avaliação de desempenho reside na capacidade de avaliar se os objetivos estabelecidos foram alcançados.

5.3.4 Avaliação de desempenho da Apaeb com base BSC

Esta dissertação adotou como perspectivas de avaliação de desempenho as quatro perspectivas apontadas por Kaplan e Norton (1997) no BSC. Com base nessas perspectivas, são apresentados abaixo os resultados obtidos quanto à avaliação de desempenho nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e na perspectiva do aprendizado e crescimento.

5.3.4.1 Perspectiva Financeira

Ao desenvolver o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) defendiam a utilização de sistema um sistema de avaliação de desempenho que não fosse focado apenas em aspectos financeiros e contábeis, porém percebe-se que no cenário atual das OTS, no qual cresce a importância atribuída à gestão, predomina o pensar empresarial que não rompeu com a concentração de indicadores financeiros e contábeis. Isto pode ser observado na organização analisada neste estudo. Existe uma centralização de indicadores financeiros e contábeis na Apaeb, voltados principalmente para indicadores de curto prazo que alimentam o fluxo de caixa realizado mensalmente.

G3 – São analisados todos os informativos, mas algumas decisões são tomadas de acordo com nosso fluxo de caixa, por exemplo, a gente não pode comprar um caminhão se nós não vamos ter condições de pagar, então nós analisamos o fluxo de caixa.

G8 - Eu acho que principalmente o balanço contábil que é o que é verificado, principalmente quando se trata da alta direção, eles acabam olhando o balanço e dizendo está negativo aqui, precisa de uma ação mais enérgica para poder equilibrar as coisas, enfim mais em cima disso aí.

Na perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997) apontam que as categorias utilizadas na maioria das organizações estão associadas a: a) Crescimento e Mix de receita; b) Redução de custos/Melhoria da produtividade; c) Utilização dos ativos; d) Administração de riscos. Estas categorias serão utilizadas a seguir para realização da análise do desempenho da Apaeb.

a) Administração de riscos

A administração de risco na Apaeb tem sido realizada de forma desestruturada após a queda acentuada nas vendas ocorrida em 2005, considerada por todos a primeira crise vivenciada na organização. Um dos fatores apontados como causador da crise financeira que a organização está passando foi a queda acentuada do dólar em 2005, que inviabilizou a venda ao mercado externo. Nesse período, existia uma forte dependência do mercado externo, que com a queda do dólar afetou diretamente a organização, fazendo com que fosse necessário uma reestruturação para atender ao mercado interno, reestruturando sua linha de produtos e tentando aumentar os estados atendidos pela Apaeb. Isto gerou uma inversão de mercado na qual as vendas deixaram de ocorrer no mercado externo e passaram a ter uma representatividade maior no mercado interno, Figura 6.

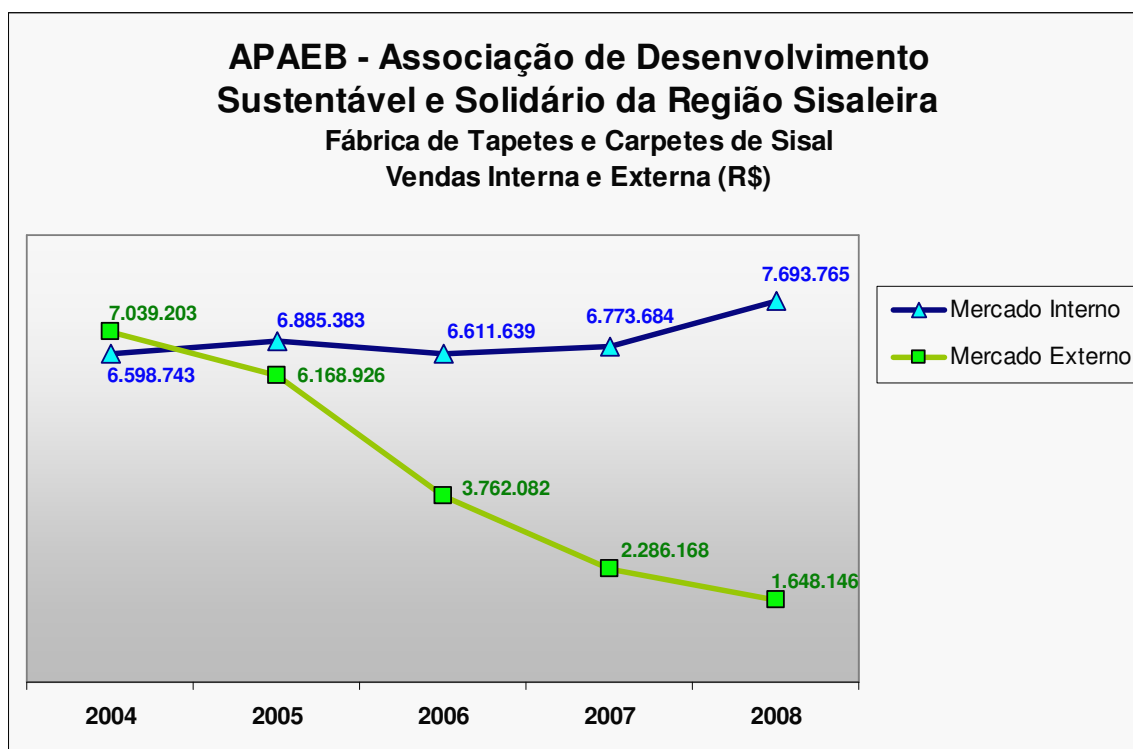


Figura 6 – Vendas de tapetes e carpetes de sisal no mercado interno e externo, nos anos de 2004 a 2008
Fonte: Apaeb (2009).

No entanto a crise foi consequência de um número reduzido de ações no sentido de administrar o risco. Essa apatia fez com que existisse dependência externa e no momento em que houve uma crise neste mercado. A Apaeb não se encontrava preparada para as ações necessárias em relação à gestão.

G4 - Eu poderia citar a dificuldade financeira, mas eu acho que isso é consequência. Antes nós comprávamos sisal que é nossa matéria-prima à vista, produzíamos e fazia estoque.

As ações tomadas para reduzir o risco foram baseadas na diversificação tanto de mercado quanto da linha de produtos e, principalmente, das atividades produtivas, como melhor discutido a seguir. No entanto ainda se convive com um alto risco, tendo em vista que a maior parte das vendas encontra-se em clientes que atuam no setor de materiais de construção, integrando até decoração, localizados na região Sudeste e Sul (Figura 07), nas mãos de poucos representantes comerciais e tendo como principal gerador de receita a venda de tapetes. Destaca-se que esses clientes fazem pedidos de forma inconstante, não existindo ações claras para que seja reduzida esta instabilidade na venda de todos os produtos da fábrica.

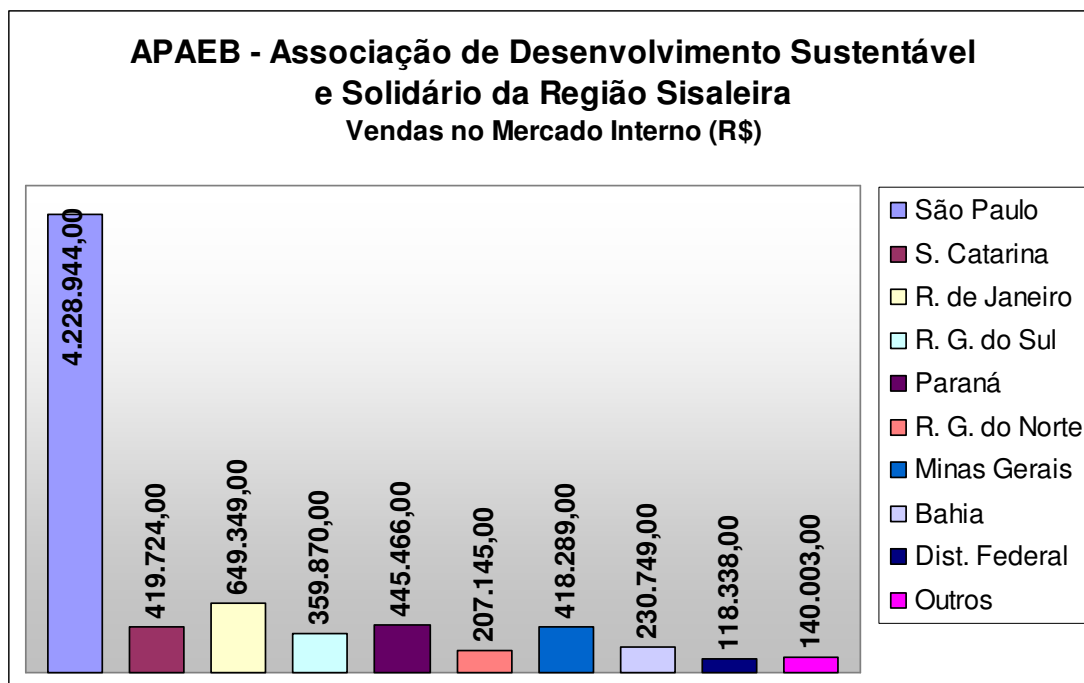


Figura 7 – Vendas no mercado interno em 2008
Fonte: Apaeb (2009).

Desta forma, pode-se afirmar que apesar do entendimento quanto à importância de diminuir os riscos existentes causados pela concentração de vendas, não foram tomadas ações estruturadas que permitam considerar que a organização consiga administrar os riscos existentes ao atuar no mercado.

b) Crescimento e Mix de receita

No início de suas atividades, a Apaeb possuía uma unidade central em Serrinha e pontos de apoio em Valente, Santa Luz, Feira de Santana, Araci e Ichu. No caso da Apaeb Valente, a partir de 1983 começou-se a pensar em trabalhar cadeias produtivas de forma integrada. Ao trabalhar a cadeia como um todo, visava-se reduzir o efeito dos atravessadores, buscando aumentar o ganho do pequeno produtor e possibilitar o aumento do ganho de escala. Como etapa seguinte, a Apaeb montou a Batedeira de Sisal com o olhar sobre o ganho com o valor agregado a fibra processada. Com a batedeira, a venda do sisal passou a ser feita diretamente para a Batedeira Apaeb, o que impactou diretamente na renda do pequeno produtor de sisal. Por visar o ganho do produtor, o valor pago pelo sisal passou a ser referência de preço para a venda deste na região, um processo de mercado que criou preço mínimo de venda e fez com que a Apaeb atuasse como reguladora do mercado. Num projeto de três anos, o mercado externo passou a ser o novo desafio. Para fechar a cadeia foi construída a própria indústria de carpetes e tapetes.

G2 – A partir do momento que se fechou a cadeia produtiva do sisal se mudou um pouco a visão e a cara da região, se viu que era importante, mas não era tudo, então se começou a pensar em outras cadeias produtivas como o Laticínio [...]. Já se tinha a cadeia produtiva do sisal completa e estava-se começando uma nova cadeia que serviria como um complemento da renda da família.

G8 – A necessidade que tinha há 30 anos atrás de se livrar das mãos dos atravessadores, principalmente os produtos da região como o sisal e outros produtos da agricultura familiar. Aí foi que começou com os movimentos, com a criação da Apaeb, e daí ela começou a cada instância desde a comercialização dos produtos, com o posto de vendas e se expandiu a beneficiar o sisal. Depois não era o suficiente então veio a indústria, enfim para justamente ter essa renda que ia para lá ficar aqui e isso fosse devolvido aos agricultores em forma de projetos sociais, assistência técnica, com emprego para que os filhos dos agricultores não precisassem ir para os grandes centros e eles tivessem uma vida mais digna aqui.

Com o passar dos anos ocorreu um processo de ampliação dos elos da cadeia do sisal, no qual a Apaeb passou a atuar desde a compra do sisal do produtor, passando pela batedeira, processando o sisal e beneficiando-o e, por último, a comercialização de tapetes, cordas e carpetes. Além da atuação na cadeia do sisal, passou a atuar também com outras atividades produtivas da região como caprinocultura, com a implantação do laticínio, e o curtume, com o beneficiamento do couro de caprinos.

Essa diversificação do mix de receitas ocorreu, mas ainda não de forma efetiva, tendo em vista que a fábrica ainda é a responsável por grande parte do faturamento da Apaeb,

seguida do Posto de Vendas e pela Batedeira. As outras unidades não chegam a representar um percentual significativo no faturamento (Figura 08).

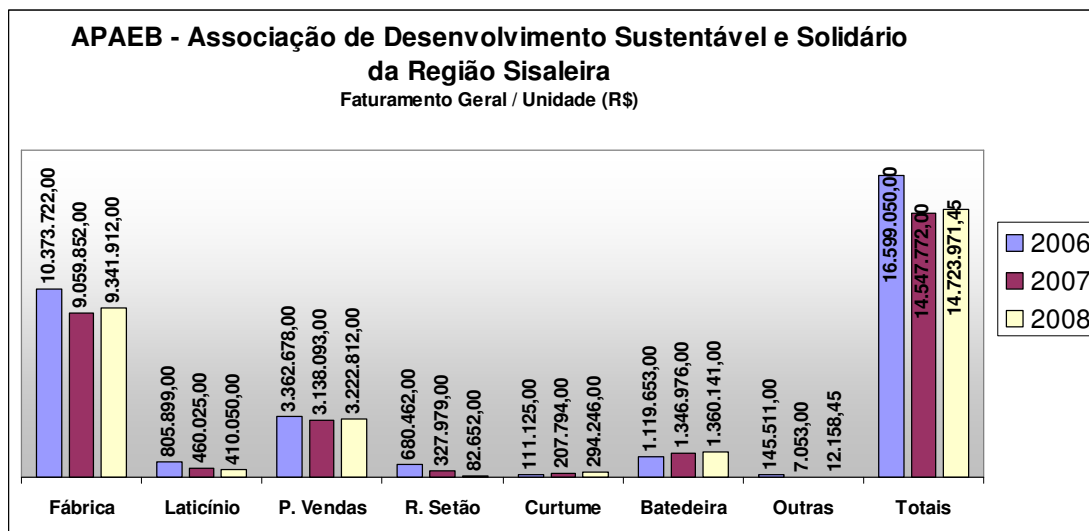


Figura 8 - Faturamento geral e por unidade, de 2006 a 2008
Fonte: Apaeb (2009).

Outra estratégia utilizada foi a análise da linha de produtos na fábrica de tapetes e carpetes. A Apaeb passou a confeccionar carpetes de forma customizada, com base em pedidos dos clientes dispostos a pagar, por exemplo, por uma marca no tapete ou um emblema. Maior atenção foi dada à venda de fios e cordas, produtos muito utilizados por serem biodegradáveis, proporcionando um aumento do volume de vendas. No entanto, a sua análise da linha de produtos incluiu também a redução de algumas tramas dos tapetes, pois se verificou que existia um número elevado de tipos de tapetes no passado, algo em torno de 100 tipos, e passou-se a fabricar cerca de 40 tipos de tapetes atualmente. Vale destacar que ainda existem tapetes das tramas antigas que ainda são vendidos como produtos em estoque.

Exista na Apaeb um processo constante pela busca de novos mercados e clientes. Nos últimos dois anos se conseguiu ampliar as vendas no Mercosul e um volume ainda pequeno na Europa, o fato é que já se vendeu muito mais no exterior, como será mais bem apresentado na perspectiva dos clientes.

c) Redução de custos/Melhoria da produtividade

A Apaeb tem feito um grande esforço para reduzir os custos, focando principalmente na fábrica de tapetes. Os gerentes na Apaeb têm controlado prioritariamente os custos de produção, por meio de indicadores já citados, todavia existem custos na organização que

precisam ser mais bem gerenciados, destacando-se os custos com o alto nível de estoque na fábrica e com mão de obra.

G3 – Esse foi um dos principais problemas da Apaeb: estoque. Se você entrar na fábrica hoje você vai ver lá que nós temos um absurdo e nossa matéria-prima é muito cara, então nós estávamos comprando, produzindo e fazendo estoque isso é crítico de mais e no mercado de hoje não existe mais você fazer estoque.

Os custos que possuem maior representatividade são os custos financeiros. Os custos com juros, deságio e financiamento (J.D.F.) representam R\$ 16,19 por metro de tapete em média, cerca de 20% dos custos totais e 30% dos custos com tapetes e carpetes, dados de janeiro de 2009 obtidos por meio de pesquisa documental.

A busca pela redução dos custos unitários é algo presente na fábrica, sendo acompanhado mensalmente o custo por tipo de tapete produzido, carpetes, cordas e fios. Todavia, não se identificou este mesmo controle unitário nas outras unidades e durante a pesquisa não foi observada preocupação ou ações para a contínua redução destes custos, que são divididos em matéria-prima e mão de obra.

Algo presente na organização é a redução das despesas operacionais, focando-se na redução de despesas gerais com manutenção e folha de pagamento. Porém, para alguns empregados, as despesas administrativas ainda são elevadas por conta do número de empregados na matriz.

G2 - Um único setor que não se mantinha era a matriz [...] tem muito funcionário lá. Tem sala lá que tem 5 pessoas que 2 daria conta. Tem funcionários demais. A matriz funciona como um inventário: tudo que vem e tudo que vai passa por lá.

Nesse relato observa-se um descontentamento com o número de empregados na matriz, a qual funciona como a área administrativa que gerencia todas as unidades, possuindo a diretoria, departamento financeiro, contabilidade, presidência e secretárias.

Um dos empregados do Grupo II destacou os elevados custos com a matriz, pois além dos salários alguns empregados recebem ajuda de custo, representando de 35 a 40 por cento da folha de pagamento da Apaeb, apesar do número de empregados na matriz ser pouco mais de 17% (56). Esse questionamento traz a reflexão quanto a uma dificuldade encontrada no gerenciamento de OTS que é a remuneração dos gestores. Não existe uma valorização dos demais membros da organização do trabalho feito pelos gestores, ocorrendo um questionamento quanto aos salários recebidos. Diante do porte e complexidade de se gerenciar

uma organização do terceiro setor do porte da Apaeb é preciso sim uma equipe de gestão que atenda às complexidades advindas desse porte, no entanto essa remuneração torna-se um elemento de conflito.

Quanto à produtividade, existiu uma melhoria que é constante acarretando em redução de horas trabalhadas por dia e também no número de empregados necessários para a realização das atividades. Na fábrica e na batedeira, segundo os gerentes, se produz de forma mais otimizada do que no passado, apesar de que a produção no passado era maior devido ao volume de vendas.

d) Utilização dos ativos

A Apaeb possui grande dificuldade para gerir seu capital de giro. Suas vendas são realizadas para até 120 dias, mas não consegue negociar bons prazos de pagamentos dos fornecedores, devido à sua credibilidade com pagamentos e por possuir restrições no seu nome para crédito. Com isto, existem dificuldade de negociar com grandes fornecedores e negociar prazos de pagamentos mais dilatados, dificultando a compra em grandes volumes, reduzindo o poder de barganha e a escala de compra.

Diante disto, adotou-se como estratégia a integração entre as unidades, de forma que existem sinergias entre as unidades e transferência de valores internamente para suprir necessidades de outras unidades. Um exemplo dessa integração é a possibilidade de os empregados comprarem produtos no Posto de Vendas e Clube Social, sendo descontado na folha de pagamento, processo chamado de “adiantamento”. Este valor de “adiantamento” é limitado a 60% com compras no Posto de Vendas e 15% no Clube Social. Exemplificando isto com base em informações de dezembro de 2008, são apresentados alguns números no Quadro 08, onde se percebe um grau de adiantamento da ordem de quase 50% dos salários.

Proventos devidos aos empregados:	R\$ 176.639,79.
Valor de Adiantamentos:	R\$ 60.338,00
Recebimento líquido após outros descontos:	R\$ 61.260,00

Quadro 8 – Impacto dos adiantamentos na folha de pagamento de dezembro de 2008

Fonte: Pesquisa documental (2009).

Esses adiantamentos geram uma conta de transferência entre as unidades, todavia estes valores não são repassados de imediato, gerando grande dificuldade ao gerenciar-se o capital de giro, impactando diretamente no Posto de Vendas. Desta forma existe dificuldade em

honrar alguns pagamentos, o que realimenta a dificuldade inicialmente apontada em negociar prazos com fornecedores.

A integração entre as unidades é muito questionada pelo Grupo II, que considera prejudiciais ao desempenho da Apaeb, pois para eles um melhor desempenho seria obtido se cada unidade fosse responsável por suas receitas e despesas.

E16 - Já sugeri. Na minha opinião cada setor da Apaeb deveria se responsabilizar pelas suas despesas, custos e fatura também.

E17 - Que fosse independente a parte financeira. Cada setor fosse independente, principalmente financeiramente. Aqui [Fábrica] é onde faz o dinheiro da Apaeb... a gente deveria ter prioridade...ganhar melhor.

E25 - Eu acho que deveria ser individual, cada um por ele, clube por ele, bateadeira por ela etc.

Essa opinião do Grupo II, acerca da separação das unidades, demonstra mais uma vez a busca por uma prática comum a organizações do setor privado que não se contextualiza no TS uma vez que a Apaeb é uma associação no qual deve existir um sentido de unidade.

Apesar de a Apaeb centrar sua gestão de desempenho no acompanhamento dos indicadores financeiros e contábeis, estes não são devidamente utilizados. Quanto ao fechamento das demonstrações contábeis, existe um tempo elevado entre o fechamento do ano e a geração dos resultados finais o que faz com que, ao se fechar estas demonstrações, seja tarde demais para que sirvam de base para alterar o planejamento do ano seguinte, desta forma existe um precário planejamento financeiro da Apaeb. A organização carece de um planejamento de longo prazo que permeie todas as filiais da organização.

5.3.4.2 Perspectiva dos Clientes

Ao apresentar a perspectiva dos clientes um esclarecimento torna-se importante de ser lembrado. A Apaeb é uma associação que possui direito a comercialização, pois no momento de sua fundação existia esta possibilidade, algo proibido na legislação atual.

G2 - A Apaeb é a única associação que comercializa. Comercialização no modelo associativista. Porque quando foi criada a associação em 1980 e que depois se começou a se comercializar nosso código civil dizia que associação não poderia comercializar, mas como já era associação..., mas não tinha assim um item que dissesse que não poderia comercializar por tal motivo. Então, a gente conseguiu comercializar. A partir daí se foi feita uma correção no código civil que não se pode mais ser associação, tem que ser cooperativa. Na época a lei não era bem claro e a gente conseguiu comercializar.

Dentre as principais dificuldades encontradas na gestão da organização a que mais se destaca é o gerenciamento de vendas. Ao se questionar ao Grupo II quais as principais dificuldades de gestão, os quais indicaram: gerenciamento de vendas (40,6%), qualificação de mão de obra (15,6%), gerenciamento de estoque (12,5%), gerenciamento de custos (9,4%), gerenciamento das ações de cunho social (9,4%), gerenciamento da comunicação e dos sistemas de informações (3,1%), outras dificuldades 6,3% e 3,1% não responderam à questão (Tabela 20).

Tabela 20 - Principal dificuldade de gestão, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Gerenciamento de Estoque	4	12,5	12,9
Gerenciamento de Vendas	13	40,6	54,8
Gerenciamento de Custos	3	9,4	64,5
Qualificação de mão de obra	5	15,6	80,6
Gerenciamento da comunicação e dos Sistemas de Informações	1	3,1	83,9
Gerenciamento das ações de cunho social	3	9,4	93,5
Outras	2	6,3	100,0
Total	31	96,9	
Não respondido	1	3,1	
Total	32	100,0	

Fonte: Pesquisa documental (2009).

No entanto, a análise das variáveis mais controladas pela organização demonstrou que apenas 9,4% consideram que a relação com clientes como sendo um fator no qual a atenção é constante. Com isto, pode-se perceber que os empregados consideram o gerenciamento de vendas a maior dificuldade, mas o acompanhamento do seu desempenho não é devidamente controlado.

A dificuldade com vendas costuma ser explicada pela crise, seja pela alta do dólar, o que impactou no preço de venda no mercado externo, ou pelas crises mundiais que reduziram o consumo de produtos como tapetes e carpetes. O reconhecimento da situação de vendas é de conhecimento de todos na organização.

E19 – As vendas tá péssima, péssima, péssima.

E22 – Porque eles tão enfrentando a crise... não tá exportando.

E16 – Vender mais e diminuir estoque para melhorar a situação financeira e pagar os salários.

Nesse cenário, a avaliação do desempenho das vendas é pautada em indicadores como: a) vendas no mercado interno; b) vendas no mercado externo; c) percentual de vendas com base em estoque; d) vendas por empresa; e) vendas por estado; f) vendas por grandes clientes; e, g) vendas por representante.

Indicadores esses que não medem satisfação dos clientes ou conseguem captar as reais barreiras ao aumento das vendas. Estes indicadores são registrados no sistema *Avtive* e em planilhas Excel, mas são pouco utilizados para tomada de decisões, como exemplo, o cadastro de clientes não é utilizado para possibilitar ações de efetivas junto aos clientes', falta uma ação de gerenciamento da carteira de clientes.

O nível de satisfação dos clientes acaba sendo avaliado com base nas conversas com alguns clientes, vendedores e representantes, porém, na maioria dos casos, os clientes ouvidos são apenas os grandes compradores, não havendo também um contato direto com o consumidor final dos produtos comercializados.

Não existe nenhum processo de fidelização/retenção dos clientes. De acordo com um dos gestores existem vários clientes que só realizaram uma compra, assim como clientes que deixaram de fazer pedidos depois de algum tempo, não ocorrendo nenhuma ação para conhecer as razões pelas quais não houve a continuidade dos pedidos.

G6 - Na verdade nós temos várias pastas de clientes que compraram uma vez e não compraram mais. Agora a gente está tentando reativá-los, identificando e ligando para saber o que é que houve.

Uma dificuldade do setor de vendas é a centralização das atividades na diretoria comercial que fica em São Paulo, cabendo aos empregados do setor registrar e processar os pedidos, programar as rotas de entrega das mercadorias e aquilo que for solicitado pelo gerente. De forma geral percebe-se a centralização da relação com clientes fora da matriz, a maior parte com o gerente comercial e alguns casos com os representantes comerciais. O gerente centraliza todas as decisões, o que o impede de cuidar de ações de *marketing* mais agressivas no sentido de captar novos clientes e de reter os atuais.

As vendas são realizadas pelo gerente de vendas que atua principalmente nas regiões Sul e Sudeste, por representantes comerciais, distribuídos principalmente nestes Estados, e pelo setor de vendas localizado na fábrica de tapetes em Valente, que é responsável pela venda nos Estados onde não existem representantes.

G10 – Eu percebo que temos que buscar novos mercados que não atingimos ainda, mas a gente está muito... com um produto caro, nosso produto está caro e a gente ainda não tem uma equipe preparada, agressiva, para chegar e atingir novos

mercados. A gente vende muito pouco, no Mercosul quase não vende, muitos países significativos não vendemos, hoje praticamente 75% das vendas é em mercado nacional, boa parte em São Paulo. Estava olhando mês passado 55 % do faturamento foi no estado de São Paulo, depois Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, um pouco Paraná e muito pouco do país, está muito centralizado.

Ressalta-se que não existem representantes nem na Bahia e nem no Rio de Janeiro, mercados considerados potenciais para venda dos tapetes da Apaeb. Esse cenário de poucos representantes é agravado por disputas por clientes, principalmente devido à presença do diretor de vendas em São Paulo que realiza vendas diretamente junto a alguns clientes.

G3 – Está ainda tendo uma grande disputa entre eles, agora não para buscar novos clientes, mas os próprios clientes que já temos [...] uma disputa pelos clientes que já estão conquistados entre o gerente comercial e um representante comercial em São Paulo.

Os principais compradores da produção de tapetes e carpetes de sisal são: *Leroy Merlin*, *C&C*, *Riachuelo*, *Telerina*, *Tok Stok*, e recentemente a *Cassol*. A Apaeb já teve como grandes compradoras no passado as *Pernambucanas* e *Carrefour*. No caso da segunda, a vendas deixaram de ocorrer, pois, devido ao volume de compras e negociações com a empresa, passaram a ocorrer conflitos entre o *Carrefour* e os representantes comerciais, tendo por base os preços praticados por este serem menores do que o preço de venda oferecido pelos representantes, o que demonstra o despreparo em relação ao estabelecimento de uma política de vendas.

Desta forma, a Apaeb convive com um cenário em que as vendas ocorrem em poucos Estados, com poucos representantes concentrados nas regiões Sul e Sudeste, com poucas empresas concentrando o maior volume de compras.

G10 - A gente vende muito pouco, no Mercosul quase não vende, muitos países significativos não vendemos, hoje praticamente 75% das vendas é em mercado nacional, boa parte em São Paulo. Estava olhando mês passado 55 % do faturamento foi no estado de São Paulo, depois Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, um pouco Paraná e muito pouco do país, está muito centralizado.

A esse cenário acrescenta-se o fato da organização já ter possuído maior volume de vendas no passado e não conseguir aumentar o seu volume atual, gerando como reflexo um alto estoque formado por pilhas de tapetes acabados espalhados pelo chão da fábrica, Figuras 9 e 10.



Figura 9 – Estoque de fios
Fonte: Pesquisa documental (2009).



Figura 10 – Estoque de tapetes
Fonte: Pesquisa documental (2009).

Um elemento importante do *Marketing* que poderia ser mais bem trabalhado é a marca da Apaeb. O trabalho de marca realizado ainda é muito deficiente; no momento existe um projeto de contratação de promotores para apresentar a história da Apaeb, a qualidade e benefícios do tapete produzido, no entanto os tapetes que são vendidos para as grandes redes não possuem um trabalho que destaque a marca junto ao cliente. A marca Apaeb poderia ser mais bem trabalhada, valorizando aspectos como o trabalho social desenvolvido, produtos derivados do sisal que são biodegradáveis e a qualidade do produto.

Ao se avaliar o desempenho da organização com base na perspectiva dos clientes percebe-se que ainda existe um longo caminho a ser traçado que tem como fatores iniciais dentro desse processo: a) atribuir maior importância aos elementos discutidos na perspectiva dos clientes, deixando de centrar-se em indicadores de desempenho financeiros apenas; b) reconhecer que a crise e o preço do dólar foram elementos que impactaram no mercado, mas que precisam ser desenvolvidas estratégias e cenários nos quais seja possível enfrentar esse mercado; c) descentralizar a estrutura de vendas, pulverizando os representantes comerciais no país; d) identificar e buscar atender aos aspectos que geram a satisfação dos clientes; e) desenvolver ações que permitam gerenciar a carteira de clientes atuais e prospecta novos compradores de forma mais efetiva; f) melhorar o posicionamento do seu produto, destacando os aspectos importantes apontados como diferenciais a serem trabalhados na marca Apaeb.

5.3.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na organização estudada percebe-se a tendência apontada por Kaplan e Norton (1997) de somar as medidas financeiras indicadores de acompanhamento dos processos internos.

Existindo indicadores que medem a qualidade, produtividade por setor e por máquina, e indicadores de custo.

Dentre as práticas consideradas comuns às organizações empresariais para avaliação dos processos internos, encontram-se: melhoria da qualidade, redução de custos, maximização da produtividade e redução dos custos de seus processos de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997). Todas essas práticas foram perceptíveis na organização analisada por meio dos indicadores de volume de produção, coeficiente de produção, uso de estoque, produção por máquina, além de custos com mão de obra, serviços de manutenção, energia elétrica e serviços administrativos.

De acordo com a etapa exploratória, e levando em consideração a realidade da organização estudada, foi questionado ao Grupo II sobre quais variáveis de desempenho organizacional existe um controle mais constante. Para 40,6% dos respondentes a variável mais controlada é a qualidade de produtos e serviços, seguida do desempenho financeiro (18,8%); foram mencionados também relação com associados, relação com clientes, desempenho operacional e desempenho dos custos, todos com 9,4% das respostas e, por último, Recursos Humanos, com 3,1%, de acordo com a Tabela 21.

Tabela 21 - Controle sobre variáveis de desempenho organizacional, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Relação com clientes	3	9,4	9,4
Relação com associados	3	9,4	18,8
Desempenho Financeiro	6	18,8	37,5
Desempenho Operacional	3	9,4	46,9
Recursos Humanos	1	3,1	50,0
Qualidade de produtos e serviços	13	40,6	90,6
Desempenho dos custos	3	9,4	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Pesquisa documental (2009).

A qualidade é uma preocupação muito forte principalmente na Fábrica e na Batedeira, sendo que, no período da segunda etapa da pesquisa de campo, a Batedeira encontrava-se em processo de adequação as normas da *International Standartizarion Organization (ISO)*. O certificado de qualidade para a Batedeira tornou-se uma necessidade imposta pela montadora de carros FORD para que se comprasse sisal da Apaeb, tendo como finalidade a utilização em componentes dos carros. Alguns gestores começam a discutir de forma incipiente a possibilidade de estender as recomendações da ISO para a Fábrica.

O desempenho financeiro torna-se o segundo mais citado diante da constante concepção de que a Apaeb passa por uma crise. Algumas variáveis chamam atenção por não possuírem maior frequência de controle, como a relação com clientes o que pode ser um elemento influenciador na quedas das vendas, assim como desempenho operacional e de custos que são bastante controlados na fábrica, mas não se estende as demais unidades da Apaeb.

G11 – Nós temos um projeto aí, a Ford está querendo comprar sisal e a nossa ideia hoje é vender para a Ford só que requer muitas coisas. Requer a implantação do ISO 9000 que estamos tentando implantar, estamos com consultores trabalhando direto aqui para tentar implantar.

Os custos são calculados, porém pouco utilizados pelas unidades tendo em vista que a maior parte das solicitações de informações feitas ao responsável pelo setor de custo é advinda da gerência operacional, que utiliza as informações para programar lotes de produção, solicitações da gerência administrativa, para algumas decisões e solicitadas também pela diretoria executiva.

G6 – O custo. A gente vê o nosso custo e em cima do custo você faz ali alguma coisa. Olha estamos gastando de mais aqui, isso pode reduzir. Então, isso ajuda

Os custos mais solicitados são com matérias-primas, mão de obra, energia e, principalmente, custo com produto acabado, no entanto existem diversas planilhas de controle que são utilizadas de acordo com a necessidade. Dentre os indicadores de custos mais utilizados pode-se citar: a) custo de mão de obra por setor; b) serviços de manutenção por setor; c) energia elétrica por setor; d) custo com serviços administrativos por setor.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), essas práticas, voltadas para melhoria de qualidade, ganhos de produtividade e redução de custos, conforme analisado na Apaeb, são práticas comuns ao mercado, não sendo práticas que possam melhorar o desempenho competitivo, ou até mesmo levar a um diferencial de mercado. Os autores apontam como tendências mais recentes a mensuração do desempenho dos processos de negócios em relação ao atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle da produção, em diversos departamentos. Na organização se percebe que dentre esses indicadores citados, o único solicitado e utilizado para tomada de decisões relaciona-se ao planejamento e controle de produção, sendo realizadas planilhas de acompanhamento diárias e mensais do volume de produção, no entanto, conforme comentado na seção sobre indicadores, este controle não

abrange todas as unidades de forma efetiva e nem é devidamente utilizado para tomada de decisões, servindo apenas para acompanhamento.

G7 – Os relatórios na fábrica são compostos por a gente, que faz a gestão do custo e o setor de PCP, que é onde a gente lança produção, levanta todas as despesas e receitas da fábrica por setor, por máquina. Então, isso aí a gente tem tudo armazenado, toda informação que você precisa saber da fábrica você tem. Agora a questão de trabalhar essas informações a gente aqui trabalha muito elas na hora de fazer o planejamento da produção [...] o que eu acho que falta é uma questão de direção, quem está no nível estratégico é que não usa isso.

Ao avaliar o processo de inovação na Apaeb, não foram identificadas pesquisas de mercado e, conforme comentado na perspectiva de clientes, não existem pesquisas de satisfação que permitam identificar quais os atributos mais valorizados pelos clientes. A organização não dispõe de setor de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e não tem proporcionado alterações significativas nas suas linhas de produtos, ocorrendo apenas pequenas melhorias como, por exemplo, novas tramas de tapetes, novas tramas para cordas e personalização de tapetes.

Em um cenário no qual não são realizadas pesquisas para desenvolvimento ou melhorias significativas nos produtos comercializados, não se explora novas tecnologias existentes e não se empreende esforços para gerar inovação com base em necessidades dos clientes, pode-se considerar que este processo de inovação não é desenvolvido na organização.

Em relação a serviços pós-venda, poucas ações são gerenciadas ou avaliadas na organização. Existe o acompanhamento dos pedidos de forma que estes cheguem no prazo combinado, verificando se os produtos foram entregues conforme especificações do cliente e aproveitando-se a oportunidade para novas vendas.

5.3.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para verificar o nível de satisfação dos empregados, foi questionado se as expectativas em relação à atuação da Apaeb estão sendo atendidas. A avaliação do Grupo II demonstrou um nível de satisfação quanto ao atendimento de suas expectativas. De acordo com 56,3% as expectativas quanto à atuação da Apaeb são parcialmente atendidas, para 34,4% são totalmente atendidas, para 6,3% não são atendidas e apenas 3,1% considera que suas expectativas não são atendidas, conforme Tabela 22.

Estes dados demonstram um desempenho satisfatório da atuação da organização segundo a avaliação de seus membros.

Tabela 22 - Expectativas quanto à atuação da APAEB Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Não possui expectativas	1	3,1	3,1
Não são atendidas	2	6,3	9,4
Parcialmente atendidas	18	56,3	65,6
Totalmente atendidas	11	34,4	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Pesquisa documental (2009).

No discurso do Grupo II percebe-se uma conformação em relação às suas expectativas diante da crise e das dificuldades financeiras.

E17 – Acho que nunca vai acontecer de um funcionário totalmente atendido.

E20 – Dentro de nossas condições, eles sempre são atendidas. Têm as prioridades ...quem tá pior.

E30 – Hoje está deixando a desejar. Talvez a crise, mas agora parece que tudo o que acontece é a crise.

Os gestores consideram suas expectativas parcialmente atendidas (61,5%), tendo sido informado por 15,4% que não são atendidas e 23,1% informado serem totalmente atendidas, Tabela 23.

Tabela 23 - Expectativas quanto à atuação da APAEB, Grupo I

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não são atendidas	2	15,4	15,4
Parcialmente atendidas	8	61,5	76,9
Totalmente atendidas	3	23,1	100,0
Total	13	100,0	

Fonte: Pesquisa documental (2009).

As principais razões pelos quais as expectativas não são completamente atendidas para ambos os grupos foram a crise financeira, que é considerada como um fator que dificulta o atendimento das necessidades, e os atrasos salariais.

E31 – Principalmente sair disso aí e pagar nossos salários em dias.

E15 – O maior sonho da gente era receber salários em dias.

Os dados acima e os depoimentos abaixo demonstram um cenário no qual essa acomodação em as dificuldades não se mostrou tão presente no discurso dos gestores.

G2 – Parcialmente atendidas. A gente procura trabalhar com a maior sinceridade possível, eu acho que isso que fez a Apaeb crescer e chegar, mesmo hoje que não está em uma situação não muito boa que não é só Apaeb. Isso foi fruto de uma gestão transparente, objetiva e sincera. Pela dimensão da Apaeb seria hipócrita dizer que você chega a 100% de suas expectativas.

G10 – Muitas ações que poderiam ser feitas de imediato não se consegue fazer pela questão financeira. Está se buscando reverter a situação para começar a se estruturar.

E10 – Porque ta com salários atrasados, mas eu também não reclamo porque na fase boa ninguém reclama.

A análise do tempo de atuação dos empregados da organização se mostrou um dos elementos que se relaciona diretamente com o acesso a cargos de gestão, pois apenas um dos gestores possui menos de um ano. Isto ocorre por se tratar de um assessor contratado por possuir larga experiência na área empresarial, 23% dos respondentes possuem entre 1 e 5 anos, mesmo percentual entre 6 e 10 anos, 15% possuem entre 10 e 15 anos na organização e 31% dos gestores possuem mais de 15 anos (Tabela 24).

Tabela 24 - Tempo dos gestores na Apaeb

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
até um ano	1	7,7	7,7
Entre 1 e 5 anos	3	23,1	30,8
Entre 6 e 10 anos	3	23,1	53,8
Entre 10 e 15 anos	2	15,4	69,2
Mais de 15 anos	4	30,8	100,0
Total	13	100,0	

Fonte: Pesquisa documental (2009).

Em nível operacional, o tempo de atuação na organização é predominante encontra-se na faixa entre 6 e 10 anos (34,4%), seguido pela faixa de tempo entre 1 e 5 anos e entre 10 e 15 anos, ambos com 25% dos respondentes (Tabela 25). Dois empregados informaram ter menos de um ano na organização (6,3%) e 3 mais de 15 anos (9,4%). Os dados demonstram uma concentração de empregados da ordem de 59,4% nas faixas entre 6 e 15 anos.

Tabela 25 - Tempo na Apaeb, Grupo II

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até um ano	2	6,3	6,3
Entre 1 e 5 anos	8	25,0	31,3
Entre 6 e 10 anos	11	34,4	65,6
Entre 10 e 15 anos	8	25,0	90,6
Mais de 15 anos	3	9,4	100,0
Total	32	100,0	

Fonte: Pesquisa documental (2009).

Ao se analisar os dados, pode-se inferir que existe uma valorização do aprendizado obtido por meio da experiência profissional na organização. Esse tempo de atuação elevado é influenciado por uma conjuntura econômica local, haja vista a reduzida quantidade de oportunidades de trabalho e corrobora com a importância dada por todos da organização à atuação da Apaeb como geradora de empregos na região. De qualquer forma, percebe-se a retenção dos empregados na organização no qual o nível de escolaridade e o tempo de atuação são fatores influenciadores da ascensão aos cargos de gestão.

b) Capacidade dos sistemas de informações

Uma análise do processo de informação foi realizada anteriormente ao se discutir o processo de planejamento por metas na organização, no qual se percebeu que as informações são compartilhadas, principalmente, por meio de reuniões entre os gestores e a diretoria e posteriormente entre os gestores e demais empregados. Neste canal utilizado para a comunicação interna existem filtros nos quais algumas informações não são disponibilizadas aos empregados da base da organização.

E5 – Nem todas as informações chegam para os associados devido ao nível educacional. Muitos problemas não são de conhecimento dos associados.

Ao contrário da comunicação interna, que é realizada principalmente de forma oral, e a comunicação externa é geralmente processada, detalhada e explicitada em documentos formais (balanços, relatórios de atividades anuais) ou notícias (veiculadas por meio de jornais, rádio, apresentação em eventos).

Tanto na comunicação interna quanto na externa não existem objetivos ou metas na Apaeb relacionada à qualidade ou à eficácia da comunicação.

Dentro do processo de informação existem dois sistemas de informática que auxiliam na sistematização das informações. O RUBI *software*, utilizado pelo setor pessoal para registro dos empregados e geração de folha de pagamento; e o *Active System* que integra as funções de compras, vendas, setor pessoal, estoque, custos, cadastro de fornecedores e clientes. O último sistema possibilita aos gestores o acesso em um sistema integrado de informações atuais para tomada de decisão.

Apesar de ter os números gerados pelo sistema Active, na maioria dos casos conta-se com o auxílio de diversas planilhas de Excel, pois não existe confiança nos números gerados pelo sistema de gestão adotado.

G8 - O *Active* é um bom *software* de gestão, porém ele acaba somando ou omitindo valores em determinados cálculos, por exemplo, os custos com cada máquina.

G2 - Não entendo como depois de 5 anos [de implantação] ainda temos dificuldades em controlar contas a pagar e receber

Esses fatores geram como consequência para a capacidade dos sistemas de informação na organização estudada uma centralização das decisões com diretores e gerentes, assim como em um sistema que integra diversos processos da organização, que não é considerado confiável, dificultando o processo de tomada de decisões.

c) Motivação, *empowerment* e alinhamento

Conforme apontado anteriormente, as decisões são centralizadas na diretoria e gestores, o que desmotiva alguns empregados. Foi abordado também que existe constante participação dos empregados com sugestões e ideias, contudo estas são pouco aceitas e chegam a torna-se soluções eficazes. Caracteriza-se dessa forma um ambiente no qual os empregados reconhecem a missão da organização, compartilham os interesses desta, mas vivem num momento desmotivado.

E29 – Acho que está na situação que está porque os funcionários não tão levando a sério... poderiam levar.

E11 – Hoje [as expectativas] não são totalmente não pela parte financeira dela, por exemplo, os salários atrasados. Estão atrasados os saldos de salário, descontado as compras no Posto de Vendas e Clube Social, mas tem pessoas que estão quase em dias.

O aprendizado e crescimento da organização ao longo destes anos vem pautando-se no autodesenvolvimento de seus membros. Como foi abordado, na Apaeb existe uma valorização do tempo de atuação na organização e da busca por capacitação dos seus membros. Os empregados vão aprendendo uns com os outros no dia-a-dia de suas atividades.

G8 – Meio que no coletivo. Essas competências a gente acaba usando um pouco de um com de outro e aí buscamos ali juntar essas competências em busca de um objetivo comum.

G11 - Essa competência que ela tem vem já do funcionário. Ela consegue isso com bastante naturalidade, porque ela dá oportunidades para os próprios funcionários a crescer dentro dela, então isso a pessoa pega com muito carinho.

G7 – Cursos, treinamentos e às vezes profissional de fora vêm para cá nos ajudar e nos orientar.

Além deste aprendizado coletivo, a Apaeb está sempre incentivando a realização de eventos na região, participação em eventos de capacitação e de formação educacional. Esses

eventos incluem seminários, congressos, encontros, *workshops*, debates sobre temas específicos.

No passado o principal instrumento de apoio para o aprendizado e crescimento da organização foram os treinamentos que no momento são realizados conforme necessidade dos setores, com foco em capacitações técnicas.

G5 - Treinamentos. Eu acho que basicamente os treinamentos e os incentivos, assim, pessoas que não tinham estudado foi incentivado a voltar para escola, incentivo a pessoas a iniciar faculdade. Antigamente só tinha faculdade em Conceição do Coité e a Apaeb fez uma parceria com a Educon e trouxe para aqui, então é através de parcerias.

G2 – A gente sempre faz de acordo com a realidade de cada um, por exemplo, o laticínio tem X funcionários e que ele ta voltado só para a produção de laticínio, então a capacitação dele é voltada para aquela área, como na fábrica não é diferente, como ... não é diferente.

Portanto, a perspectiva de aprendizado e crescimento na organização constitui-se em um processo tácito, baseado na troca de aprendizado entre os membros e de forma não estruturada. Este desenvolvimento é apoiado por participação em eventos de capacitação, consultorias e em treinamentos.

Diante do exposto nesta seção, a aplicabilidade do BSC para avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor pode ser sintetizada se apresentando os principais resultados encontrados em cada perspectiva.

A perspectiva financeira é a que mais se mostrou presente no gerenciamento da organização, ocorrendo um processo de acompanhamento financeiro e contábil dos resultados obtidos por meio de relatórios gerenciais. Existe na organização uma preocupação com a diversificação do mix de receitas, não acompanhada de uma gestão efetiva dos riscos e dos ativos. A grande importância atribuída às medidas financeiras e de curto prazo é uma realidade dentro do terceiro setor apontada por outros autores.

A avaliação com base na perspectiva dos clientes mostrou a deficiência da Apaeb em lidar com o mercado e com os clientes. Essa perspectiva pode ser discutida no terceiro setor considerando os beneficiários da organização como clientes. Neste sentido, o estudo demonstrou o não conhecimento dos clientes sem a adoção de práticas de retenção e fidelização dos mesmos. Percebe-se na organização uma centralização de suas vendas em poucos mercados, poucos representantes e para alguns clientes que concentram a maior parte das vendas, o que demonstra uma apatia na prospecção de novos clientes. Percebe-se também que a Apaeb, sendo uma associação que pode comercializar produtos, não consegue lidar com

as tecnologias de gestão existentes, de maneira tal que possa atuar no mercado de fibras de forma competitiva. Essa dificuldade de compreensão e adoção de práticas de gestão por OTS esbarra na falta de tecnologias que sejam direcionadas para estas ou que levem em consideração as suas especificidades.

A perspectiva de processos internos, assim como a perspectiva financeira, ainda é gerida sobre um ponto de vista tradicional de gestão pautado no gerenciamento de custo, de qualidade e produtividade. Diante disto, a organização ainda não conseguiu avançar na direção apontada por Kaplan e Norton (1997) de considerar o processo de inovação e a satisfação dos clientes. Estando em um estágio estacionário em relação ao desenvolvimento de seus produtos e não possuindo ações de pós-venda. Tendo em vista que a organização lida diretamente com um mercado competitivo e até o momento não se pensou nesse processo de inovação. Percebe-se a dificuldade das OTS em inovarem em seus processos visando a satisfação de seus beneficiários.

Ao analisar a perspectiva de aprendizado e crescimento a organização não possui nenhum processo estruturado que permita o desenvolvimento de seus membros, nem mesmo ações referentes ao setor de Recursos Humanos, tendo em vista que o Setor de Pessoal cuida atualmente apenas das necessidades burocráticas. Existe um processo no qual se incentiva não financeiramente a qualificação dos membros da organização em treinamentos, cursos, palestras e a continuidade dos estudos. Contudo pode se considerar que o aprendizado e crescimento da organização acontecem de forma não gerenciada na qual há um aprendizado obtido por meio do tempo de trabalho na organização e na troca de conhecimento entre os seus membros, conclusão que pode ser atribuída às OTS, tendo em vista as dificuldades de estabelecer um processo formal para essa perspectiva e por possui, como características, o sentido de cooperação entre seus membros.

5.4 BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Diante da avaliação de desempenho, realizada com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, e da compreensão das práticas de gestão no terceiro setor a seguir são apresentadas as barreiras identificadas na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.

5.4.1 Barreiras no gerenciamento de vendas

Ao se analisar o gerenciamento de desempenho na Apaeb, surge como principal dificuldade a compreensão do mercado e de seus clientes, um elemento que talvez tenha sido potencializado na organização, haja vista que se trata de uma associação de produtores que tem o direito de comercialização de produtos. Como impacto, percebe-se na Apaeb que o gerenciamento de vendas não possui objetivos e indicadores que permitam compreender melhor o mercado e os clientes para que seja possível desenvolver um processo de inovação no qual a organização possa melhor atender as necessidades dos clientes.

G4 – Não tenha nenhuma dúvida que nós temos problemas internos que influenciam, a questão de relacionamento, questão de capacitação do pessoal, a questão de mão-de-obra ainda não qualificada o suficiente, mas hoje o nosso maior desafio é o mercado [...] hoje é o mercado, pois não podemos hoje competir com o mercado internacional com o mercado como está, nós não podemos competir hoje com os chineses e seus tapetes.

G2 – O principal, o setor mais crítico hoje... já tem algum tempo, mas estamos falando de hoje... é relativo a produção a mercado porque nós temos... quando você fala de mercado temos uma visão melhor na fábrica que é onde está o maior número de funcionários, a maior condição e tudo isso.

A dificuldade da Apaeb em compreender e competir no mercado de fibras e tapetes e sua dificuldade no gerenciamento do desempenho de vendas demonstra a falta de utilização de tecnologias gerenciais por OTS e reafirmam a necessidade do desenvolvimento dessas tecnologias que considerem as especificidades do terceiro setor ideia defendida nesta dissertação e pelos autores Vidal (2008); Roesch (2002); Melo (2008); Marçon e Escrivão Filho (2010).

G5 - Hoje estamos passando por um momento difícil e com a globalização você acaba não vendendo o que você espera, eu acho que precisaríamos está investindo numa boa estrutura de *marketing* para conseguir ver se o *marketing* dava uma levantada nas vendas. Tem que vender mais e o produto tem que ter qualidade.

G8 – O que o mercado hoje faz. Você tem que ser competitivo, tem que está a cada instante cortando despesas, buscando mais receitas, enfim para que você amanhã esteja numa situação confortável e sendo competitivo no mercado e você passa a ter sucesso nos seus propósitos, seus objetivos.

Outra barreira no gerenciamento do desempenho, em particular de vendas, é a falta de uma política de vendas com objetivos, metas e indicadores que permitam o gerenciamento das vendas e a avaliação de seu desempenho.

5.4.2 Qualificação de mão de obra

De acordo com Carvalho Neto, Fantini e Domingues (2005), o crescimento da complexidade de gestão ocorrido na Apaeb gera questionamento quanto à profissionalização da gestão da organização e a necessidade de descentralização das decisões. Processo este percebido na organização estudada, ocorrendo a continuidade da mesma equipe de gestão nos últimos 20 anos e na qual a centralização de poder é muito forte, principalmente na figura do diretor executivo, este último sendo considerado por muitos como a pessoa responsável pela gestão da Apaeb de forma quase exclusiva.

G11- Tem o conhecimento de Ismael que é um conhecimento muito grande, que ele também passa para os funcionários.

E23 – A gente vai direto a Deus não vai de Santo a Santo não. Vai direto a Diretoria. Ta com dor de barriga vai logo ao médico, não passa por enfermeiro não vai direto.

Essa centralização, baseada em um discurso frequente no TS quanto a baixa qualificação de seus membros, favorece um processo de gestão de desempenho que é focado no acompanhamento dos resultados de forma que a diretoria possua informações sobre a rotina da organização, não ocorrendo de fato um sistema de avaliação de desempenho com indicadores claros e que sejam utilizados na tomada de decisão.

Porém, conforme observado no nível de escolaridade dos membros da Apaeb, essa barreira deve ser contestada, haja vista que existem aproximadamente 22% dos empregados estão cursando nível superior, ou concluíram este, ou cursam pós-graduação. Estes dados possibilitam questionar se realmente a baixa qualificação da mão de obra é uma barreira no gerenciamento do desempenho de organizações do terceiro setor e até que ponto esse discurso interfere neste gerenciamento.

A centralização da gestão e a qualificação recente dos empregados têm gerado um descontentamento com a atual gestão da organização. Para alguns é chegada a hora de mudança.

E8 – Poderia mudar a diretoria... mudar os diretores. Não tem associado que na assembléia se disponha a encarar, mesmo porque já tem 20 anos o mesmo grupo.

E1 – O problema da Apaeb é gestão, a diretoria é mal organizada. Quando tem seleção para diretoria não é divulgado ocorrendo apenas rotação entre postos.

G10 – Hoje é um dos problemas que a empresa passa hoje é a questão da gestão, porque as pessoas que fundaram a associação no início dos anos 80 grande parte delas continua na empresa, continua em cargos de liderança [...]. Só que quando a Apaeb cresceu e fundou também a indústria ficou uma dimensão de uma grande empresa e isso aí as pessoas não estavam preparadas para algumas funções para exercer isso. Confundi a idéia, eu percebo hoje que as idéias que as pessoas tem de ter uma melhor sociedade onde todos possam ganhar ainda confunde com a empresa que tem que competir com outro concorrente que não pensa assim.

Portanto, a qualificação dos membros da organização não pode ser considerada como uma barreira. Estes questionam a atual gestão, percebem um momento de mudanças, principalmente no departamento de vendas, e, conforme apresentado anteriormente, consideram importante o gerenciamento com indicadores de desempenho e o aumento da cobrança por resultados. Neste íntere, a barreira existente situa-se no discurso da baixa qualificação que serve como um elemento que possibilita a elitização da gestão, a sua perpetuidade e enfraquece a cobrança por resultados.

5.4.3 Gerenciamento da comunicação e dos sistemas de informações

O gerenciamento da comunicação e dos sistemas de informação pode ser destacado como barreiras para a gestão do desempenho em OTS. Na organização analisada percebeu-se a existência de um *software* de gestão que congrega diversas etapas produtivas, no entanto existem dificuldades na utilização do sistema, possivelmente por falta de qualificação adequada, fazendo com que este sirva mais como registro dos dados e fatos ocorridos. O sistema, conforme anteriormente discutido, não possui a confiança dos gestores, que contam com o auxílio de planilhas eletrônicas sintéticas para a tomada de decisão. Com isto, dificulta-se o sucesso do sistema de avaliação de desempenho que, de acordo com Vianna (2008), depende da capacidade deste de se comunicar de forma interativa, o mais padronizado possível, com outro sistema, semelhante ou não, num ambiente comum de operações. Tendo em vista a baixa utilização dos sistemas de informações e do uso adequado destes por OTS, este é um elemento que impacta no gerenciamento do desempenho.

O processo de comunicação identificado na Apaeb pode ser caracterizado como unidirecional, partindo dos níveis superiores para os inferiores, ocorrendo apenas sugestões que partem no sentido inverso. Esse fluxo, geralmente, parte da diretoria para os gerentes, posteriormente para os supervisores e por último os empregados em nível operacional, prioritariamente com base em reuniões. Processo centralizador que impacta na baixa participação dos membros das OTS, conforme anteriormente apontado por Nogueira, Leite e Souza (2007), tornando morosa a divulgação das informações relevantes para a tomada de decisões.

G10 - A questão também que eu vejo como a grande diferença é a agilidade da tomada de decisão, hoje que estou aqui no terceiro setor eu percebo que as coisas demoram mais, tem uma inércia que atrapalha e o mundo é muito dinâmico [...].

G1 - Nós precisamos ainda ser mais ágeis com as informações. A partir do momento que nós conseguimos ter informações no tempo adequado a gente facilita

todo o processo de sistematização e elaboração dos relatórios. Isso facilitaria muito e conseguiríamos ser mais eficientes tendo relatórios confiáveis no tempo adequado.

Além da centralização das decisões, a comunicação dos objetivos e metas não são claras para todos os empregados, ocorrendo também um problema quanto sistematização das informações de forma que possam tornar-se compreensíveis e acessíveis a todos na organização.

G1 - Nós precisamos ainda sistematizar melhor os controles para que essas informações consigam fluir numa linguagem clara para todos os membros. Porque a medida que essa informação acontece ela é clara e transparente e que todos percebem essa informação todos tem uma possibilidade maior de se envolver com esse processo. Então, isso deixa um pouco a desejar, não muito, mas a gente precisa melhorar um pouco nesse sentido de sistematização das informações.

Cabral (2007) argumenta que comunicação dos objetivos, valores e metas da organização para todos seus membros é um elemento propulsor do maior comprometimento das pessoas com estes, uma vez que existe a compreensão de que a concretização destes objetivos é necessária para que a organização continue desenvolvendo sua finalidade.

5.4.4 Conflito entre o pensar social e o pensar empresarial

Este processo é marcado pela dicotomia entre a finalidade social da organização e a busca pela ruptura com o assistencialismo tendo por finalidade o lucro e a profissionalização da gestão, conforme defendido por Mendonça e Machado Filho (2004). Nas entrevistas com os membros existe um conflito constante entre esta dicotomia na qual, principalmente os gestores, começam a mudar a mentalidade organizacional de forma que todos os empregados e associados percebam a necessidade de se buscar lucro de forma que possa ser reinvestido nas ações sociais em benefício de todos.

Percebe-se a Apaeb é tratada, no estágio atual, como uma empresa que precisa reduzir custos e gerar lucro. Pensar a organização como empresa se tornou mais fácil para os empregados depois da Fundação Apaeb que congrega os projetos considerados “não produtivos”, ou educativos, os quais não têm por objetivo gerar receitas, mas sim benefícios para a comunidade.

G2 – Buscando aumentar a eficiência e melhorar a gestão em agosto de 2007, depois de todo um estudo e trabalho, criou-se a Fundação Apaeb porque ia ficar com toda essa parte social. A fundação tem a sua própria direção, então a parte social e técnica ficou toda nessa fundação. Como também criamos outras associações para ajudar na gestão da escolar, por exemplo, hoje tem a sua própria associação [...] hoje a Associação de ex-alunos, pais e amigos da escola é responsável pela gestão da escola e por trabalhar convênios.
Professora Rita é a diretora.

Com a criação da Fundação Apaeb, para o qual foram transferidos os projetos sociais, iniciou-se uma nova fase na organização caracterizada pela busca da sustentabilidade dos projetos produtivos. Mas para alguns gestores e empregados do Grupo II ainda é necessário romper com o paradigma de paternalismo existente e que em alguns casos leva a apatia organizacional.

G3 – Um dos grandes problemas da Apaeb é que ela está com uma quantidade enorme de funcionários e fazendo estoque, mas a própria diretoria antes de pensar no lado financeiro da situação eles estavam pensando no lado da população, no desemprego e isso influenciou a manterem a quantidade de pessoas e que prejudicou significativamente no lado do capital, a empresa, visando mais o lado social do que o capital.

E19 – Se fosse olhar para o lucro isso aqui já tinha fechado.

A criação da Fundação Apaeb tornou mais presente o pensar empresarial concentrando nesta todos os projetos sociais que não geram receitas.

G5 – Eu acho que mais uma vez essa questão de recursos financeiros para que ela possa ter sustentabilidade e continuar fazendo o social como sempre foi feito, porém de uma forma melhor, mais consciente.

A Fundação tem suas atividades financiadas por recursos de doações do governo federal e estadual, Organizações Não-Governamentais (ONG) nacionais e internacionais dentre outras organizações tendo uma gestão própria.

G3 – Para sustentar esse lado social eu acho que primeiro nós temos que trabalhar no lado do capital. Então a Apaeb primeiro tem que ver a sua estrutura como empresa, como capitalista. Tentar resolver o problema financeiro para daí pensar em progredir no lado social, esse é o meu ponto de vista. É obvio que não podemos esquecer o lado social.

Esse conflito entre pensar social e o empresarial será cada vez mais presente nas OTS. na medida em que estas busquem ser autossustentáveis e melhorar sua estrutura de gestão o que, de acordo com Cabral (2007) e Melo (2008), deverá levar em conta a sua missão e, partindo-se deste ponto, desenvolvam um planejamento estruturado, que possa ser comunidade e compreendido por todos.

5.4.5 Barreiras para se cobrar desempenho dos membros da organização

A dificuldade de se desenvolver controles e gerenciar o desempenho por conta da centralização de poder nas mãos de um mesmo grupo de gestores e por haver relações

familiares e laços de afinidades entre os membros, além do associativismo da Apaeb, dão força a uma barreira existente ao se buscar cobrar desempenho dos membros da organização.

A diretoria, principalmente na figura de seu diretor executivo (Ismael), é responsável por grande parte das decisões, mas o poder do diretor executivo é ampliado ao possuir familiares na gestão de setores estratégicos. Esse envolvimento se amplia por ter em seu quadro de empregados forte relações de afinidades entre empregados, até mesmo por seus membros serem majoritariamente da mesma região.

G3 – Eu acho que o nosso modelo de gestão está um pouco complicado devido a ta ainda familiar, então a gente vê que a maioria das empresas que tem problemas é devido a administração familiar, é um grande fator que influencia. Então eu acho que a única coisa que ainda está tendo problemas é essa gestão familiar. Dentro da nossa empresa nós temos, por exemplo, o diretor executivo que tem parentesco com o gerente de vendas, com o supervisor de vendas. Porque a supervisora é Cici (que é irmã do Dica), Dica é o gerente de vendas (que é irmão de Zeni) e Zeni é o gerente comercial, ambos são sobrinhos de Ismael.

Porque assim, Izenildo, Ildeci e Idaildo são sobrinhos de Ismael. Idaildo é gerente de vendas, Cici supervisora de vendas e Zeni gerente comercial. Então, tem esse grau de parentesco e isso eu acho que atrapalha um pouco, porque às vezes as decisões não são tomadas da forma correta devido ao laço familiar.

O comprometimento de alguns empregados com o planejamento e com os indicadores estabelecidos é outra barreira que impossibilita um melhor gerenciamento do desempenho na organização, conforme apontado por Vianna (2008) citando Ensslin *et al.*(2007). O não comprometimento de alguns empregados com o planejamento ocorre pela falta de cobrança, de recompensas e punições relacionadas ao atingimento das metas.

E29 – Mais organização. Acho que está na situação que está porque os funcionários não tão levando a sério... poderiam levar.

E8 - O trabalho é bem bonito, se levado a sério, mas às vezes foge da linha... não é levado muito sério por pessoas da linha de frente. Procuram ser beneficiados, o que acaba manchando um pouquinho.

A falta de ações que incentivem e até mesmo punições para estes empregados esbarram nas relações de afinidade, mas também por questões políticas, uma vez que alguns empregados apóiam o diretor executivo que já concorreu três vezes na eleição para prefeito da cidade de Valente.

E19 – A Apaeb não deveria se envolver com a política.

E23 - Um outro fator negativo que precisa ser superado é a questão política, uma vez que alguns funcionários se consideram protegidos por apoiarem o Sr. Ismael Ferreira no momento de sua candidatura a prefeito da cidade.

Alguns empregados, e até mesmo gestores, defendem um maior número de demissões, informando que em alguns setores não se consegue demitir, pois não é permitido pelo diretor executivo. Inclusive, de acordo com relatos não gravados, já aconteceu de empregados serem demitidos e irem falar com Ismael, cobrando o apoio nas eleições ou que é sócio, e no dia seguinte voltar a trabalhar no mesmo lugar, ou às vezes se transferindo para outro setor.

Ao mesmo tempo em que existe baixa cobrança por resultados a Apaeb se distancia de um problema comum ao se avaliar desempenho, na organização os indicadores não são utilizados com a intenção de identificar desvios e apontar culpados (VIANNA, 2008).

Foi inserido no questionário um questionamento se os empregados do Grupo II teriam ideias, estratégias ou soluções que eles teriam vontade de relatar ao pesquisador. Esta questão tinha como objetivo identificar possíveis soluções para as dificuldades de gestão que impactam no desempenho na organização, tornando-se uma das questões mais relevantes, devido aos depoimentos recebidos que abrangem todas as questões de pesquisa deste estudo.

Dentre as opiniões formuladas, a que mais se repetiu tratava da separação entre as unidades de forma que cada uma tivesse autonomia em relação à gestão e que fosse responsável pelo seu desempenho, arcando com os prejuízos ou lucros oriundos de sua própria operação.

E12 – Separar as unidades, exemplo separar a fábrica do resto.

E18 – Separação dos setores

E25 – Eu acho que deveria ser individual, cada um por ele, clube por ele, bateadeira por ela e etc.

Na visão dos empregados, principalmente do Grupo II, a separação forçaria que cada unidade, com seus respectivos gestores e empregados, se comprometesse mais com as metas estabelecidas e os resultados almejados.

No entanto esta dificuldade de cobrar resultados e de estabelecer punições gera conflitos em organizações do terceiro setor que convivem com um cenário assistencialista e, apesar de questionado nesta dissertação, com voluntários que possuem menos comprometimento.

5.4.6 Concentração em medidas financeiras e de curto prazo

A centralização de esforços no acompanhamento do desempenho financeiro é uma barreira para a determinação de prioridades em OTS, algo confirmado na organização

estudada na qual as outras perspectivas apontadas por Kaplan e Norton (1997, 2000) são menosprezadas, algo que tem grande impacto no desempenho.

G7 – A gente vem passando por crise aí nos últimos anos e isso se deu justamente por não ter um planejamento, uma avaliação de como está se desempenhado. Hoje só estamos fazendo 20 tramas, no início se fazia 100 ou mais de 100 e isso sem critério nenhum. O que é que vende, o que é que não vende? Prova disso está aí o tamanho do estoque. Claro que se tivesse ocorrido um planejamento a gente tava diferente.

G10 - O problema hoje nós temos um custo médio de 11 a 12 reais por metro de tapete [...] hoje é vendido em torno de 20 a 21. Só que a gente gasta, produzindo 20 mil metros por mês, tem que botar 10 reais para pagar financiamento, isso é uma coisa que quase inviabiliza.

G3 - Se você pegar o balanço de uns três anos para cá você vai perceber que principalmente o endividamento nosso está aumentando bastante. São vários fatores, um dos principais é a crise mundial que teve aí influenciou muito a gente [...], como também o mercado interno diminui bastante.

Diante das dificuldades vivenciadas pela Apaeb, denominada pelos membros da organização de crise, a redução de custo e o apego às medidas financeiras de desempenho tornam-se potencializadas gerando grande número de dificuldades para o melhor desempenho da organização, que podem ser observadas com base nos estudos de Corrêa e Corrêa (2004) e com análises traçadas no decorrer do trabalho:

- a) encorajam uma visão míope, de prazo excessivamente curto – na organização o planejamento é mensal pensando-se no máximo no horizonte anual.
- b) não tem relação direta com a estratégia de operações definida pela organização – não existe na verdade estratégias claras a serem atingidas, o que se tem é uma clara percepção da missão a que a organização se propõe e esta direciona as ações da Apaeb.
- c) são feitas otimizações em locais que não representam o melhor desempenho da organização como um todo, por exemplo, altos estoques para aumentar nível de serviço – em verdade na organização existe um elevado estoque que é decorrente da dita necessidade de atender ao mercado de forma rápida, não sendo possível produzir tramas em pequenos lotes a um custo razoável.
- d) foco no alcance de metas e não no seu melhoramento contínuo – uma vez alcançada uma meta não são determinadas metas mais ambiciosas.
- e) falham em prover informação sobre como os clientes vêem o desempenho da organização e como essa visão compara-se com o desempenho da concorrência – isto foi abordado ao longo da perspectiva do cliente e são motivos para o gerenciamento de vendas ser apontado como a maior dificuldade da Apaeb.

- f) não auxiliam a explicar as razões do desempenho financeiro e como melhorá-lo – o desempenho financeiro é explicado pela crise, ocasionada pela alteração do preço do dólar, e pelos altos valores pagos aos empréstimos e financiamentos.

5.5 AVANÇOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.

Poucos avanços foram percebidos na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor. Um primeiro avanço é a atribuição de maior importância à gestão e ao desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho. Na Apaeb se verificou que na visão da maior parte dos membros da organização estudada é chegada a hora de pensar no lucro, desenvolvendo mecanismos de gestão eficientes e aumentando a cobrança por resultados, para que dessa forma a Apaeb possa continuar desenvolvendo as suas ações no âmbito social.

E32 – Na minha visão hoje deveríamos ver o lucro e depois o social, pois já fez a Fundação Apaeb, então tem que pensar como empresa capitalista.

G10 – Os grandes empresários com quem eu trabalhei em empresas, eles estão voltados a pensar um pouco pelas condições das pessoas, não o social, mas você não consegue hoje ter um bom resultado se você não se preocupar com as pessoas que trabalham contigo, com a comunidade que está ao seu redor. Agora o primeiro ponto na iniciativa privada mesmo tu tem que ter lucro, você não sobrevive se não tiver lucro [...].

Diante desta dicotomia, Drucker (1997) considera que, mesmo não tendo lucro como um objetivo final, as organizações sem fins lucrativos precisam buscar desempenhar-se bem, para tanto sugere que seja definido previamente como a organização definirá o seu desempenho. Esse processo de definição de como será avaliado o desempenho ainda não é realidade, tendo como principal barreira a falta de um planejamento estruturado no qual seja possível avaliar os objetivos e metas estabelecidas. Melo (2008) e Martins (2004) afirmam que para que seja possível controlar e avaliar o desempenho é imprescindível um planejamento com objetivos claros.

A conscientização quanto à relevância do planejamento também é um avanço que pode significar num futuro próximo melhorias no sistema de avaliação de desempenho das OTS.

G3 – Um primeiro ponto é pensar em vendas [...] é definir metas para os nossos vendedores, acompanhar esse trabalho e buscar mercado. Acho que só vamos conseguir resolver essa situação vendendo ... aumentar a receita..

G1 - Nós vamos precisar ser muito eficientes, criar um plano bem ousado para conseguir um avanço nesse sentido, eu acho que em termos de desempenho eu vejo essa parte um pouco aquém das expectativas.

G3 - De certa forma, não tem uma cobrança para metas que inclusive esse é um ponto que eu bato nas reuniões, principalmente na área de vendas, porque eu acho que todo vendedor tem que ter uma meta e nós estamos tentando agora um trabalho em cima disso, mas não temos ainda uma meta para nossos vendedores.

Na Apaeb iniciou-se nos primeiros meses de 2009 um processo de planejamento no qual a Diretoria solicitou que cada unidade elaborasse um planejamento mensal e anual onde deveriam constar os resultados esperados com vendas, produção, custos e receitas. Em dezembro do mesmo ano, momento em que foi realizada a segunda etapa deste estudo, este planejamento já era realizado por todas as unidades, porém alguns empregados informaram que no Curtume e Lacticínio nem sempre eram realizados.

G4 - Na verdade começou esse ano, na verdade sempre tivemos, mas depois de uns cinco anos o que se tinha planejado furava totalmente por conta do aumento do dólar.

Outra mudança ocorrida recentemente foi buscar acompanhar o mercado e produzir o de acordo com as vendas esperadas, contudo ainda não foi possível avaliar o impacto desta ação. Esta mudança fez com que se começasse a avaliar o mercado e a sua estimativa de compra, o que diante das dificuldades encontradas no setor de vendas pode ser considerado um avanço. A redução da produção possibilitou a redução do quadro de pessoal e aumento da produtividade, além de estar sendo feito um esforço para se vender as tramas de tapetes existentes no estoque de produtos acabados.

G10 – Existe uma forma de ver a empresa que estamos discutindo bastante. Hoje ela tem menos da metade do mercado que tinha há 4 anos atrás 5 anos atrás e aí a empresa ainda insiste [...] a empresa tem uma capacidade instalada, tem um custo de produção e aí sempre calculou esses indicadores, essa visão de que tem que produzir uma quantia “x” para poder se pagar toda a máquina, toda a empresa e essa quantia não está sendo vendida. A gente ta discutindo que deve ser o contrário, nós temos um mercado “x” e nós temos que gastar dentro daquele mercado, temos que nos enquadrar para vender só aquilo que está se vendendo até que busque novos mercados. Existem metas e indicadores em cima de uma projeção que a venda não vai conseguir fazer, não está conseguindo fazer pelo menos nos últimos dois anos e isto está gerando estoque que inviabiliza qualquer negócio.

Uma vez tomada esta decisão permitiu-se controlar melhor o planejamento de vendas e de produção com o executado a cada mês e aumentar a cobrança em cima do desempenho obtido. Esta mudança foi possibilitada pelo pensar mais empresarial, anteriormente abordado,

e a chegada de um assessor para a área de gestão com experiência fabril no setor privado foram razões para essa mudança de mentalidade.

G4 – A gestão eu digo sempre que não existe a gestão perfeita, é um processo permanente de busca de melhoria, a cada dia a gente vê e diz: eu deveria ter feito isso há algum tempo atrás, mas não tínhamos o conhecimento de como fazer. Essa clareza de que é preciso inovar, ficar aberto a mudança [...] a cada dia as pessoas precisam estar melhorando. Então, para nós a Apaeb hoje tem uma gestão que é transparente, que é participativa, mas tem que melhorar e muito, como melhorou a cada ano nesses anos.

G4 – Pouco acompanhamento ainda. Melhorou muito nos últimos meses, com alguns sistemas implantados, melhoria de todo o processo. Agora inclusive com sistema que permite você visualizar as unidades separadamente, mas ainda não está suficiente, reconhecemos isso.

Um avanço percebido tratou da importância atribuída por todos ao gerenciamento com base em indicadores. Como foi analisado anteriormente, tanto os gestores quanto os empregados do nível operacional consideram plenamente com a afirmação de que um modelo de gestão com indicadores de desempenho alinhados com a missão pode melhorar o desempenho da Apaeb.

G8 – Eu acho que você não consegue medir, você não consegue saber a onde você está se não ta mensurando isso, você não está vendo e não está avaliando. Nós precisamos saber onde é que estamos, esses indicadores são importantes para que você tenha isso nas suas atividades.

G4 – Nós não temos ainda um sistema eficiente, foi uma coisa que nós criamos sem uma base conceitual, foi muito mais com base na nossa realidade aqui e eu acho que é necessário um processo de formação entre nós, de consultoria, de gente da área especializada neste tipo de assunto para estar nos ajudando a medir tudo isso.

G8 – Eu acho que ainda trabalhamos com muito amadorismo, precisamos nos profissionalizar. Porque no momento em que você está mais capacitado você sente mais firmeza e a própria instituição tem como lhe dá uma condição melhor de trabalho que a gente possa também retribuir essa condição.

Esse cenário no qual os membros da organização reconhecem a necessidade de inovarem em seus processos, de realizarem um melhor planejamento e a importância do gerenciamento com base em indicadores é promissor ao demonstrar uma atmosfera propícia para a implantação de sistemas de avaliação estruturado.

6 CONCLUSÃO

Ao apresentar as conclusões desta dissertação, são resgatados os principais achados da pesquisa, avaliando se os objetivos propostos foram alcançados e apresentando a resposta ao problema de pesquisa: Quais são os fatores que influenciam o desempenho em organizações atuantes no terceiro setor? Em sua finalização, são destacadas as limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

O primeiro objetivo específico proposto foi de **discutir práticas de gestão adotadas em organizações do terceiro setor**. O alcance deste objetivo ocorreu na medida em que foram discutidas práticas como a maior profissionalização da gestão, participação dos voluntários, processo decisório consultivo, importância da missão como elemento direcionador das ações das OTS, processo de comunicação e nível de planejamento.

As organizações do terceiro setor podem ser compreendidas como carentes do desenvolvimento de tecnologias de gestão que levem em consideração as especificidades dessas organizações, tendo em vista a dificuldade de adaptação das tecnologias oriundas do setor privado que favorecem um processo de elitização da gestão, em que poucos membros da organização participam do processo gerencial. A compreensão da gestão como elemento importante dentro do processo de consolidação do terceiro setor tem ganhado força visto que ainda persiste uma gestão centrada em poucos gestores, baixa participação dos empregados, frágil planejamento organizacional, tendo como principal elemento norteador a missão organizacional e num processo de gestão do desempenho carente de modelos de análises. Essas práticas de gestão favorecem a elitização da gestão, caracterizada pela centralização das decisões e do poder nas mãos de poucos membros da organização, mesmo sendo a Apaeb uma associação na qual todos deveriam participar. Esta participação ocorre de forma consultiva, uma vez que as decisões tenham sido deliberadas, de forma a legitimá-las.

As decisões são tomadas pela diretoria, que em alguns casos discute com os gerentes, cabendo aos demais empregados serem informados quanto às decisões tomadas e consultados para que possam fazer críticas e sugestões. Sugestões são frequentes, porém sua adoção é muito limitada, o que desmotiva alguns empregados.

Favorece esta concentração de poder e a perpetuação do mesmo grupo na gestão da organização o discurso de não existirem na organização alternativas que possam vir a melhorar a gestão desta, assim como contribui também o fato de empregados não poderem votar em assembleias o que reduz o poder de participação daqueles que melhor conhecem a

realidade da organização que são os empregados desta em detrimento de associados que estão fora da organização.

Dois outros elementos relacionados à este processo de elitização identificados foi o reduzido número de voluntários e o questionamento do discurso de falta de qualificação de mão de obra. A pesquisa de campo foi realizada em uma organização do terceiro setor com 371 empregados, mas que conta com um número ínfimo de voluntários, este dado pode apontar para um cenário no qual as OTS têm se profissionalizado e contado com menor participação destes no desenvolvimento de suas missões.

O estudo foi realizado em uma organização que cresceu em meio a um ambiente de baixa qualificação, porém a amostra pesquisada mostrou a presença de empregados com nível superior e até cursando pós-graduação o que levou a questionar o discurso da falta de qualificação em organizações do terceiro setor. Esse discurso é um dos elementos que fortalecem um processo a que denominamos nesta dissertação de elitização da gestão.

Um último elemento de destaque é a constatação da tese defendida por alguns autores de que as OTS possuem como elemento direcionador de suas ações a missão, e que esta deve ser compartilhada por todos.

O segundo objetivo específico buscou **identificar critérios para a criação de indicadores de desempenho para o terceiro setor**, tendo sido identificados três critérios: o primeiro relaciona-se à necessidade de alimentar os relatórios financeiros/contábeis, com informações referentes a estoque, custos, receitas e despesas, visto que muitas vezes esses relatórios centram-se apenas nas exigências legais com poucas informações utilizados para tomada de decisões; o segundo critério refere-se ao estabelecimento de medidas de desempenho pautadas em informações de fácil acessibilidade obtidas nas operações hodiernas, por exemplo, volume de vendas, receitas e principais despesas. O último critério é a contribuição de gestores com sugestões de indicadores de desempenho por reconhecerem a importância das informações para tomada de decisões.

Verificar a aplicabilidade do BSC para avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor constitui-se como o terceiro objetivo específico. A aplicabilidade do *Balancerd Scorecard* mostrou-se possível, tendo em vista que permitiu avaliar o desempenho da organização com base nos elementos de análise propostos em cada perspectiva do BSC e possibilitou também a identificação de barreiras no processo de gestão de desempenho, bem como avanços no gerenciamento.

A síntese das análises realizadas pode ser apresentada com os resultados encontrados em cada perspectiva.

A perspectiva financeira é a que mais se mostrou presente no gerenciamento da organização, ocorrendo um processo de acompanhamento financeiro e contábil dos resultados obtidos por meio de relatórios gerenciais. Existe na organização uma preocupação com a diversificação do mix de receitas, não acompanhada de uma gestão efetiva dos riscos e dos ativos. A grande importância atribuída às medidas financeiras e de curto prazo é uma realidade dentro do terceiro setor apontada por outros autores.

A avaliação com base na perspectiva dos clientes mostrou a deficiência da Apaeb em lidar com o mercado e com os clientes. Neste sentido, o estudo demonstrou o não conhecimento dos clientes sem a adoção de práticas de retenção e fidelização dos mesmos. Percebe-se na organização uma centralização de suas vendas em poucos mercados, poucos representantes e para alguns clientes que concentram a maior parte das vendas, o que demonstra uma apatia na prospecção de novos clientes. Percebe-se também que a Apaeb, sendo uma associação que pode comercializar produtos, não consegue lidar com as tecnologias de gestão existentes, de maneira tal que possa atuar no mercado de fibras de forma competitiva. Essa dificuldade de compreensão e adoção de práticas de gestão por OTS esbarra na falta de tecnologias que sejam direcionadas para estas ou que levem em consideração as suas especificidades.

A perspectiva de processos internos, assim como a perspectiva financeira, ainda é gerida sobre um ponto de vista tradicional de gestão pautado no gerenciamento de custo, de qualidade e produtividade. Diante disto, a organização ainda não conseguiu avançar na direção apontada por Kaplan e Norton (1997) de considerar o processo de inovação e a satisfação dos clientes. Estando em um estágio estacionário em relação ao desenvolvimento de seus produtos e não possuindo ações de pós-venda. Tendo em vista que a organização lida diretamente com um mercado competitivo e até o momento não se pensou nesse processo de inovação. Percebe-se a dificuldade das OTS em inovarem em seus processos visando a satisfação de seus beneficiários.

Ao analisar a perspectiva de aprendizado e crescimento a organização não possui nenhum processo estruturado que permita o desenvolvimento de seus membros, nem mesmo ações referentes ao setor de Recursos Humanos, tendo em vista que o Setor de Pessoal cuida atualmente apenas das necessidades burocráticas. Existe um processo no qual se incentiva não financeiramente a qualificação dos membros da organização em treinamentos, cursos, palestras e a continuidade dos estudos. Contudo, pode se considerar que o aprendizado e crescimento da organização acontecem de forma não gerenciada na qual há um aprendizado obtido por meio do tempo de trabalho na organização e na troca de conhecimento entre os

seus membros, conclusão que pode ser atribuída às OTS, tendo em vista as dificuldades de estabelecer um processo formal para essa perspectiva e por possuir, como características, o sentido de cooperação entre seus membros.

O quarto objetivo específico tratou de **identificar as barreiras na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.**

A Apaeb constitui-se como uma organização do terceiro setor que, apesar de ser uma associação, possui atividades comerciais. As unidades como fábrica de tapetes, batedeira de sisal, mercado e laticínios convivem com conflitos no momento em que atuam em um mercado competitivo, de rápidas mudanças e complexo. Para encontrar alternativas aos problemas tradicionais de mercado, precisa entender a complexa e dinâmica lógica de mercado. Percebe-se a necessidade de organizações do terceiro setor conhecerem as tecnologias de gestão do setor privado e do setor público que proporcionam a elas atuarem de forma competitiva.

As dificuldades da Apaeb em compreender e competir no mercado de fibras e tapetes e de gerenciar o estoque são alguns dos entraves que demonstraram a dificuldade na utilização de tecnologias gerenciais por OTS e a necessidade do desenvolvimento dessas tecnologias que considerem as especificidades do terceiro setor

As práticas de gestão adotadas no terceiro setor precisam ser adaptadas às características intrínsecas deste, como a dificuldade de cobrar resultados de associados e voluntários, baixa qualificação de mão de obra em alguns casos, e uma gestão voltada para os benefícios da sociedade como todo e que não consideram o lucro como um elemento que permite a continuidade e sustentabilidade dessas organizações.

Algumas práticas apontadas como alternativas para a melhoria da gestão das OTS não foram observadas na Apaeb, como exemplo a profissionalização da gestão, a mudança dos gestores diante do aumento do escopo de atuação da organização, descentralização das decisões com o aumento da participação dos seus membros. O impacto negativo da não adoção dessas práticas foram percebidos na medida em que os diretores passam a atuar no sentido de acompanhar os resultados obtidos em cada unidade e setores, não existindo um planejamento estruturado que permita a tomada de decisões baseada em uma avaliação de desempenho consistente.

Uma barreira no gerenciamento que impacta diretamente na Apaeb e que tem sido apontado como uma característica das organizações do terceiro setor é o foco em indicadores e medidas tradicionais de avaliação de desempenho pautada em medidas financeiras e contábeis, além de elementos como custo, qualidade, produtividade e eficiência de máquinas e

equipamentos. Essas medidas não permitem que as organizações avaliem seus ativos intangíveis, não centralize a sua atenção no processo de inovação, na geração de valor e satisfação dos clientes.

Diante do exposto, esse objetivo foi cumprido por meio da identificação das seguintes barreiras: a) entendimento da dinâmica e complexa lógica de mercado; b) conhecimento e aplicabilidade de tecnologias de gestão do setor privado e do setor público que possam apoiar a gestão das OTS; d) reconhecimento de que o desempenho organizacional é um elemento que permite a continuidade e sustentabilidade dessas organizações; e) ausência de um projeto estruturado que permita a mensuração dos resultados obtidos; f) foco em indicadores e medidas tradicionais de avaliação de desempenho pautados em dados financeiros e contábeis.

O último objetivo específico buscou **identificar os avanços na implementação do gerenciamento de desempenho em organizações do terceiro setor.**

Esses avanços se comportaram de forma bastante discreta, sendo a maior parte deles relacionados à mudança na mentalidade em relação à gestão nas OTS. Percebe-se um momento no qual cresce a importância da utilização de técnicas gerenciais e da avaliação de desempenho com a utilização de indicadores, o que pode ser considerado como uma perspectiva de um cenário mais promissor nos próximos anos para as OTS.

A adoção de ações referentes a planejamento, mesmo que em curto prazo, a utilização de medidas de desempenho, apesar de tradicionais, demonstram esses avanços. Na Apaeb os resultados começam a ganhar contornos, destacando-se a mudança de pensamento tanto no nível gerencial quanto no nível operacional, no sentido de se pensar no lado empresarial, desenvolvendo mecanismos de gestão eficientes e aumentando a cobrança por resultados.

Um avanço mais concreto ocorreu na Apaeb após a contratação recente de um assessor para a área de gestão, com larga experiência na área privada. Essa prática, comum a organizações do terceiro setor, se mostrou eficaz, ocorrendo de imediato a mudança na concepção do processo de produção, que passou a acompanhar as demandas de mercado em detrimento de uma programação de produção que considerava apenas o volume mínimo necessário para se obter o melhor desempenho das máquinas. Essa alteração vislumbra o início da adoção de práticas de gestão que possibilitem à organização compreender o mercado e atuar neste de forma mais eficaz.

Este cenário onde membros da organização reconhecem a necessidade de inovar seus processos, de realizar um melhor planejamento e a importância do gerenciamento com base em indicadores é promissor ao demonstrar uma atmosfera propícia para a implantação de sistemas de avaliação estruturado e melhorias de gestão nas organizações do terceiro setor.

Com isto, o objetivo foi alcançado pela identificação dos seguintes avanços : a) a maior importância atribuída à utilização de técnicas gerenciais; b) concepção de ações no sentido de tornar melhor estruturado um projeto que permeie as ações de toda a organização; c) aumento da cobrança por resultados individuais e organizacionais; d) profissionalização da gestão, por meio da contratação de executivos do setor privado e pela qualificação de seus gestores em cursos de gestão.

Quanto ao problema proposto: **Quais são os fatores que influenciam o desempenho em organizações atuantes no terceiro setor?** A resposta ao problema pode ser dividida em duas categorias. A primeira categoria de fatores deriva da análise das práticas de gestão na qual se destacam a busca pela profissionalização da gestão, melhoria da qualificação dos membros, comunicação dos resultados de forma abrangente e clara, compartilhamento da missão organizacional entre seus membros, maior participação dos empregados e de *stakeholders* na tomada de decisão.

A segunda categoria de respostas ao problema foi obtida diante da avaliação de desempenho realizada, destacando-se o gerenciamento do desempenho com base em objetivos estratégicos, metas e indicadores mensuráveis, aplicáveis e desafiadores. Trata-se de um momento de mudança do escopo de indicadores adotados pelas OTS, visando contemplar medidas de desempenho baseadas em perspectivas mais amplas e balanceadas (perspectiva dos clientes, dos processos internos, assim como do aprendizado e crescimento), não se limitando a medidas e indicadores de desempenho tradicionais e relacionados principalmente à perspectiva financeira.

Desse modo alcançou-se o objetivo geral de compreender a gestão de organizações do terceiro setor pela identificação dos fatores determinantes do seu desempenho, tendo em vista a compreensão das práticas de gestão adotadas, do processo de avaliação do desempenho organizacional, identificação das barreiras e dos avanços na implementação de desempenho, bem como a compreensão dos fatores determinantes do desempenho das OTS. Ao atingir o objetivo geral espera-se ter contribuído para o campo de estudo sobre terceiro setor e que este trabalho possa servir como um instrumento de reflexão para seus gestores.

Contudo, a compreensão do processo de avaliação permitiu identificar como limitação no estudo a não consideração dos elementos externos à organização, isto permitiu perceber um campo de estudo futuro que trate do monitoramento externo das organizações do terceiro setor, permitindo a comparação de desempenho entre elas e até mesmo avaliar os resultados das OTS para a sociedade diante do contexto atual da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Adson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2004. 175f.

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui; KOVALESKI, João. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – ENEGEP, Florianópolis, SC. 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004.

APAEB-Valente (Associação dos Pequenos Agricultores da região Sisaleira). **Relatório anual da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente**. Valente, Bahia, 2001.

_____. **Relatório anual da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente**. Valente, Bahia, 2002.

_____. **Relatório anual da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente**. Valente, Bahia, 2003.

_____. **Relatório anual da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente**. Valente, Bahia, 2004.

_____. **Relatório anual da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente**. Valente, Bahia, 2005.

_____. **Relatório anual da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente**. Valente, Bahia, 2006.

_____. **Sobre a fábrica da APAEB**. Disponível em: <<http://www.apaeb.com.br/index.php?secao=fabrica>>. Acesso em: 3 jan. 2010.

_____. Um exemplo de combate à pobreza. In: FEIRA DE TECNOLOGIA & SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO, 2009, Salvador. **Anais....** Salvador, 2009.

BRANDÃO, A. de O.; SILVA, A. DE O. GUADAGNIN. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1998, Paraná, **Anais....** Paraná: ANPAD, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. Entre o estado e o mercado: o público não-estatal. In BRESSER-PEREIRA, L.C. ; NURIA, Cunill Grau. (Orgs). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999, p. 15-48.

CABRAL, Eloísa Helena de S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços : uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Ana P. P. da. **Balanced Scorecard** conceitos e guia de implementação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Imprensa Universitaria da U.F.C., 2002.

ESTENDER, Antonio C.; FREITAS, Líslei R. de; CARVALHO, André. *Balanced Scorecard no processo de integração do terceiro setor*. **Revista Terceiro Setor**. Guarulhos, v. 1, p.22-28, 2007. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/3setor/issue/view/7/showToc>>. Acesso em: 10 out. 2008.

ETHOS, I. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Seção perguntas e respostas**. Disponível em <<http://www.ethos.org.br/pri/princ/prespostas/index.asp>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

ETHOS, I. **Indicadores ETHOS de responsabilidade social empresarial: versão 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível eletronicamente em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/>. Acesso em: 15 jul. 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **A FNQ – home**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/308/default.aspx>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos compromisso com a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência 2008: Rede Nacional de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation. **Brazil. BAR, Braz. Adm. Rev.**, v.6, n.4, p.354-366, 2009.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 2922 p.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto/MG. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. p.1- 8.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD. 30., 2001. **Anais...** ANPAD, 2001. CD-ROM

MARINHO, Sidnei Vieira. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o *balanced scorecard***. Tese (Doutorado)- Universidade

Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2006.

MARTINS, Marco A. dos S. **Construção de indicadores para avaliação de desempenho empresarial**. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Economia. Porto Alegre, 2004.

MÂSSIH, Rogério; MARINHO, Sidnei; SELIG, Paulo. A utilização do *Balanced Scorecard* em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 21., 2001, Salvador/BA. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2001. p. 107 - 114.

McFARLAN, F.W. Working on nonprofit boards: don't assume the shoe fits. **Harvard Business Review**, p. 65-80, nov.-dec., 1999.

MELO, Anamélia C. Carvalho de. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba**. Dissertação (Mestrado). João Pessoa, 2008. 96 p.

MENDONÇA, Luciana R. de; MACHADO FILHO, Cláudio A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da USP – RAUPEP**, São Paulo, v. 39, n.4, p. 302-308, out./nov./dez. 2004.

MENDONÇA, R. R. S. **As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação**. Responsabilidade Social das Empresas. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis Ltda., 2003, v. 2.

NOGUEIRA, Ana Rita Rogerio Maia ; LEITE, Francisco Tarciso ; SOUSA, Francisca Inar de . Por um tipo gestor do terceiro setor: gestão participativa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. RESENDE/RJ, 2007, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB). 2007.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Cartilha do terceiro setor**. 2005. São Paulo. Disponível em:
<http://www2.oabsp.org.br/asp/comissoes/comissao.asp?id_comissao=72&opcao=6> Acesso em 16 jul. 2009.

PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Luiz A. S.; CORRÊA, Maria L. (Org.) **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PACE, Eduardo U. et al. O Uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

- REIS, Livia Liberato de Matos. **Indicação de procedência**: uma nova dimensão da competitividade para o território da APAEB-Valente. 2008. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - Universidade Salvador – UNIFACS, 2008. 206f.
- RHODEN, Marisa I. dos S.; RHODEN, HENKIN, Hélio. Desenvolvimento e implantação do balanced scorecard em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP: um caso de pesquisa-ação em uma instituição de microcrédito.
- In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Campinas/SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Marco lógico e balanced scorecard: um mesmo método e uma velha idéia? In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas/SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- SALAMON, Lester ; ANHEIER, Helmut. In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit, Organizations** - Manchester, v.3, n. 2, 1992, p. 125-151.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 2001. 577 p.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. A contribuição da efetividade para a análise do desempenho de programas sociais. **Revista de Administração da Fead-minas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p.1-8, dez. 2004.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da Ação social organizada na gestão pública. In: ENCONTRO DA ANPAD. CAMPINAS/SP, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD. 2001. CD-ROM.
- TORRES, Juliana de Q. R. **Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no *balanced scorecard*, responsabilidade social empresarial e as práticas de recursos humanos**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. 2007.
Disponível em:
<http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Estudo%20da%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20os%20Modelos%20de%20Gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 2 fev.2010.
- VIANNA, William Barbosa. **Proposta de processo para facilitar a adaptação do BSC a uma organização educacional do terceiro setor**. 2008. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2008. 135p.
- VIDAL, Francisco A. B.; MENEZES, Maria I. C. B. B. de. Gestão de ONGs e Desenvolvimento Social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (EnEO), 3., 2004, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. CD-ROM

APÊNDICE A - Carta de aprovação da APAEB para pesquisa



Valente-Ba., 27 de Outubro de 2008

Ao

Ilmo. Sr.

Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Universidade Salvador – UNIFACS

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão – NEOTEG

Rua Dr. José Peroba, 359 – 12º. Andar – Salas 1.206 e 1.205 – STIEP

41.770-235 – Salvador – Bahia.

Prezado Senhor:

Em atenção a sua correspondência de 22.10.2008, solicitando autorização de estágio para o mestrando Marcelo Pereira Melo Dultra, informamos que será um prazer recebê-lo em nossa instituição para realizar as atividades necessárias ao seu curso de mestrado.

Sabemos que trabalhos dessa natureza, serão inclusive oportunidades para ajudar no processo administrativo da nossa entidade.

Ficamos no aguardo de informações sobre o período de realização do estágio.

Cordialmente,

Ismael Ferreira de Oliveira
DIRETOR EXECUTIVO

C/cópia:

Ilmo. Sr.

Marcelo Pereira Melo Dultra

Universidade Salvador – UNIFACS

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão – NEOTEG

Rua Dr. José Peroba, 359 – 12º. Andar – Salas 1.206 e 1.205 – STIEP

41.770-235 – Salvador – Bahia.

APÊNDICE B -Questionário

1. A organização possui uma missão institucional ?
 Sim e a mesma reflete o papel da Instituição na sociedade em que atua
 Sim e a mesma não reflete o papel da Instituição na sociedade em que atua
 Não possui
 Não sei

2. Em sua opinião, existem momentos nos quais a sua instituição funciona como uma empresa?
 Sim
 Não

3. Em sua opinião, existem momentos em que a instituição funciona como uma organização do setor público?
 Sim
 Não

4. As decisões são tomadas:
 Apenas pela diretoria
 Pela diretoria e gerentes
 Pela diretoria e associados
 Pela diretoria e consultores contratados
 Pelo presidente e diretoria
 Pelo conselho e diretoria

5. Os gestores compartilham todas as informações da organização com os demais membros da Apaeb?
 Sim
 Não

6. Os gestores da organização incentivam para que todos contribuam com idéias novas, estratégias e soluções?
 Sim
 Não

7. Você teria alguma idéia nova, estratégia ou solução para sugerir referente à gestão da Apaeb?
 Sim. Qual? _____
 Não

8. As metas estabelecidas pela APAEB são divulgadas:
 Somente para os diretores.
 Para os diretores e gestores.
 Para todos os membros que atuam na organização.
 Para todos os membros que atuam na organização e para a comunidade.
 Não há divulgação.

9. Os resultados obtidos pela APAEB são divulgados:
 Somente para os diretores.
 Para os diretores e gestores.
 Para todos os membros que atuam na organização.
 Para todos os membros que atuam na organização e para a comunidade.
 Não há divulgação.

10. Em relação às suas expectativas quanto à atuação da APAEB:
- Não possui expectativas.
 - Não são atendidas.
 - São parcialmente atendidas.
 - São totalmente atendidas.
11. Dentre as ações que a APAEB desempenha na cidade de Valente em qual ela tem se destacado mais?
- Geração de emprego e renda.
 - Diminuir o êxodo rural.
 - Organização dos produtores.
 - Incentivo a cultura, esporte e lazer.
 - Ações educativas.
 - Outra. Comente.
12. Quais destas características de gestão estão presentes na sua organização?
(Marque uma ou mais alternativas)
- Participação ativa dos membros da organização na tomada de decisão.
 - A missão da organização é compartilhada entre todos os membros da organização.
 - Existe uma identificação dos voluntários com a missão da Apaeb.
 - Existe forte cooperação entre os membros da organização.
 - Há informalidade na organização em relação à gestão.
 - Gestão voltada para o social.
 - Gestão voltada para o lucro.
13. Qual a principal dificuldade de gestão enfrentada pela Apaeb?
- Gerenciamento de estoque
 - Gerenciamento de vendas
 - Gerenciamento de custos
 - Qualificação de mão-de-obra
 - Gerenciamento da comunicação e dos Sistemas de Informações
 - Gerenciamento das ações de cunho social.
14. O seu setor/departamento gera relatórios para acompanhamento do próprio desempenho.
- Sim
 - Não
15. Em caso afirmativo para a questão anterior, com que frequência esses relatórios são gerados?
- Mensalmente
 - Trimestralmente
 - Semestralmente
 - Anualmente
16. Você considera que o seu desempenho individual é avaliado?
- Sim
 - Não
17. O sistema de avaliação/acompanhamento de desempenho da organização mostra-se eficaz?
- Sim
 - Não
18. Sobre qual variável de desempenho a Apaeb possui um controle mais constante?
- Relação com clientes
 - Relação com associados
 - Financeiro
 - Operacional

- () Políticas de aprendizado e crescimento
 () Recursos Humanos
 () Qualidade de produtos ou serviços
 () Custos
 () Outras, especifique: _____

19. Para responder a pergunta abaixo quanto a concordância utilize a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
 2 - Discordo parcialmente
 3 - Indiferente
 4 - Concordo parcialmente
 5 - Concordo totalmente

Concordância	1	2	3	4	5
Consigo perceber o acompanhamento dos gestores do desempenho da Apaeb.					
A organização possui um processo <u>formal</u> de avaliação do desempenho organizacional.					
A organização possui um processo <u>informal</u> de avaliação do desempenho organizacional.					
Você tem acesso aos indicadores de acompanhamento de desempenho da Apaeb					
A definição destes indicadores contou com sua participação.					
Você considera que estes indicadores são importantes para a avaliação das estratégias da organização.					
Um modelo de gestão com indicadores de desempenho alinhados com a missão/visão da organização pode melhorar o desempenho (resultados) da Apaeb.					

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

20. Você é:
 () Associado
 () Associado e empregado
 () Empregado
 () Terceirizado/sub-contratado
 () Membro da comunidade não associado
 () Outro. Especifique _____

21. Sexo: M() F()

22. Idade:

23. Escolaridade:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Fundamental Completa | <input type="checkbox"/> Fundamental Incompleta |
| <input type="checkbox"/> Médio Completa | <input type="checkbox"/> Médio Incompleta |
| <input type="checkbox"/> Superior Completa | <input type="checkbox"/> Superior Incompleta |
| <input type="checkbox"/> Pós- graduação Completa | <input type="checkbox"/> Pós- graduação Incompleta |

24. Qual a unidade da Apaeb da qual você faz parte?

- Matriz
- Fábrica de tapetes
- Posto de Vendas
- Loja Riqueza dos Sertões
- Clube Social
- Batedeira
- Outros _____
- Não sou empregado da Apaeb

25. Em que setor departamento você trabalha?

26. Se funcionário, qual o cargo que ocupa?

27. Há quanto tempo atua na APAEB?

- até um ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

28. Nível de renda

- Menos de 1 salário mínimo
- Entre 1 e 3 salários mínimos
- Entre 4 e 7 salários mínimos
- Entre 7 e 10 salários mínimos
- Mais de 10 salários mínimos

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com gestores

1. Quais os principais fatores que conduziram a Apaeb a se tornar a organização de destaque que é atualmente ao se falar de organizações do terceiro setor?
2. Como você caracterizaria o modelo de gestão da Apaeb?
3. Como você percebe a avaliação de desempenho da organização?
4. No modelo atual de gestão, quais as principais dificuldades enfrentadas?
5. Para responder a pergunta abaixo quanto à concordância utilize a seguinte escala:
 1 - Discordo totalmente
 2 - Discordo parcialmente
 3 - Indiferente
 4 - Concordo parcialmente
 5 - Concordo totalmente

Concordância	1	2	3	4	5
Consigo perceber o acompanhamento dos gestores do desempenho da Apaeb.					
A organização possui um processo <u>formal</u> de avaliação do desempenho organizacional.					
A organização possui um processo <u>informal</u> de avaliação do desempenho organizacional.					
Você tem acesso aos indicadores de acompanhamento de desempenho da Apaeb					
A definição destes indicadores contou com sua participação.					
Você considera que estes indicadores são importantes para a avaliação das estratégias da organização.					
Um modelo de gestão com indicadores de desempenho alinhados com a missão/visão da organização pode melhorar o desempenho (resultados) da Apaeb.					

6. Quais destas características de gestão estão presentes na sua organização?
(Marque uma ou mais alternativas)
 Participação ativa dos membros da organização na tomada de decisão.
 A missão da organização é compartilhada entre todos os membros da organização.
 Existe uma identificação dos voluntários com a missão da Apaeb.
 Existe forte cooperação entre os membros da organização.
 Há informalidade na organização em relação à gestão.
 Gestão voltada para o social.
 Gestão voltada para o lucro.
7. Como você (a) poderia definir o sistema de avaliação de desempenho ou de controle implantado na APAEB?
8. Que indicadores são utilizados pela direção e pelas unidades de produção (filiais) para avaliar o desempenho destas?
9. Quais os critérios adotados para a seleção/determinação dos indicadores utilizados pela direção e pelas unidades de produção (filiais) para avaliar o desempenho organizacional?

10. Quais os principais fatores críticos de desempenho da APAEB?
11. Qual o principal motivo que leva a Apaeb a avaliar seu desempenho organizacional?
- Poder realizar comparações de desempenho com concorrentes ou outras organizações do terceiro setor.
 - Poder demonstrar aos financiadores os benefícios gerados pela Apaeb.
 - Poder verificar periodicamente se as estratégias organizacionais estão sendo cumpridas.
 - Identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela organização.
 - Identificar as falhas no processo que dificultam um melhor desempenho.
 - Outros, especifique_____
12. Ao buscar ser auto-sustentável que ação gera maior dificuldade?
- Necessidade de diversificar fontes de financiamento.
 - Desenvolver projetos de geração de receita.
 - Qualificar recursos humanos e voluntários.
 - Atrair sócios investidores na organização.
 - Estabelecer estratégias de comunicação quanto aos resultados gerados pela Apaeb.
 - Avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente.
13. Que melhorias poderiam ser realizadas visando maior eficácia do sistema de avaliação de desempenho?
14. Para continuarem a desenvolver a missão da Apaeb que ações tornam-se relevantes para sustentar sua capacidade de sobrevivência?
15. Para serem bem sucedidos financeiramente que ações precisam ser tomadas ou melhor gerenciadas?
16. Quais informações contábil-financeiras são utilizadas para tomada de decisão?
17. De que forma os financiadores/doadores participam da gestão da APAEB?
18. As metas estabelecidas pela APAEB são divulgadas:
- Somente para os diretores.
 - Para os diretores e gestores.
 - Para todos os membros que atuam na organização.
 - Para todos os membros que atuam na organização e para a comunidade.
 - Não há divulgação.
19. Os resultados obtidos pela APAEB são divulgados:
- Somente para os diretores.
 - Para os diretores e gestores.
 - Para todos os membros que atuam na organização.
 - Para todos os membros que atuam na organização e para a comunidade.
 - Não há divulgação.
20. Em relação às suas expectativas quanto à atuação da APAEB:
- Não possui expectativas.
 - Não são atendidas.
 - São parcialmente atendidas.
 - São totalmente atendidas.

21. Dentre as ações que a APAEB desempenha na cidade de Valente em qual ela tem se destacado mais?

- Geração de emprego e renda.
- Diminuir o êxodo rural.
- Organização dos produtores.
- Incentivo a cultura, esporte e lazer.
- Ações educativas.
- Outra. Comente.

22. De que forma a APAEB desenvolve ações que busquem capacitar os indivíduos da organização?

23. Como a organização busca desenvolver suas competências (individuais, grupos e organizacional)?

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

24. Você é:

- Associado
- Associado e empregado
- Empregado
- Terceirizado/sub-contratado
- Membro da comunidade não associado
- Outro. Especifique _____

25. Sexo: M() F()

26. Idade:

27. Escolaridade:

- Fundamental Completa
- Médio Completa
- Superior Completa
- Pós- graduação Completa
- Fundamental Incompleta
- Médio Incompleta
- Superior Incompleta
- Pós- graduação Incompleta

28. Qual a unidade da Apaeb da qual você faz parte?

- Matriz
- Fábrica de tapetes
- Posto de Vendas
- Loja Riqueza dos Sertões
- Clube Social
- Batedeira
- Outros _____
- Não sou empregado da Apaeb

29. Em que setor departamento você trabalha?

30. Se funcionário, qual o cargo que ocupa?

31. Há quanto tempo atua na APAEB?

- até um ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

32. Nível de renda

- Menos de 1 salário mínimo
- Entre 1 e 3 salários mínimos
- Entre 4 e 7 salários mínimos
- Entre 7 e 10 salários mínimos
- Mais de 10 salários mínim