

**ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS NO MUNICÍPIO DE ITUIUTABA/MG***

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF NON-GOVERNMENTAL
ORGANIZATIONS IN THE MUNICIPALITY OF ITUIUTABA / MG

Maurício Biancuzzi**
Victor Manuel Barbosa Vicente***

477

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo analisar o desempenho organizacional das organizações não governamentais (Ongs) no município de Ituiutaba, a partir de um modelo de avaliação e desempenho proposto na literatura. A pesquisa mostrou a atuação das entidades do terceiro setor no município de Ituiutaba-MG em relação a sua performance organizacional e o grau de alcance de seus objetivos finais. A metodologia utilizou-se da abordagem qualitativa dos dados, com aplicação de questionários semiabertos em doze Ongs que se enquadravam nos grupos de classificação no segmento do estudo. Os principais achados da pesquisa foram a) em sua maioria, as entidades do terceiro setor em atividade no município de Ituiutaba-MG se encontram no mesmo estágio de quando foram criadas, estando apenas formalizadas b) o baixo número de voluntários afeta diretamente o desempenho eficiente dessas Ongs, e c) a baixa profissionalização da gestão reflete na baixa captação de recursos, e por fim existe uma d) baixa adesão a soluções de tecnologia para melhorar o desempenho de Ongs em Ituiutaba.

Palavras-chave: Desempenho organizacional; Terceiro setor; Indicadores; Organizações não governamentais;

* Artigo recebido em: 26.10.2017

Artigo aceito em 18.12.2017

** Graduado em ciências contábeis na Univesidade Federal de Uberlândia. Tecnico em contabilidade pela Instituição Marden, Ituiutaba, Minas Gerais. Foi diretor Administrativo da empresa Frigwest Frigorífico LTDA. E-mail: mauricio.biancuzzi@gmail.com

*** Possui Graduação em Administração pela Universidade de Brasília (2003) e Mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (2007). Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (2012), Professor Adjunto C Nível 1 da Universidade Federal de Uberlândia e Consultor Ad-Hoc/Parcerista da Revista de Administração Pública (RAP-A1), Revista Organizações & Sociedade (UFBA A2); Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública (REBESP-B5), Revista de Políticas Públicas (RPP-A2). Avaliador de artigos dos Congressos EnANPAD e EnAPG. Pesquisador voluntario junto ao Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília (CEAG/UnB). <http://lattes.cnpq.br/7567419166771829>. E-mail: victorvicente.unb@gmail.com.



ABSTRACT: The objective of this paper is to analyse the organizational performance of non-governmental organizations (Ngos) in the city of Ituiutaba, based on an evaluation and performance model proposed in the literature. The research has show the role of the third sector entities in Ituiutaba-MG municipality with respect to organizational performance and the degree of achievement of their final goals. The methodology used of the qualitative approach, applying open questionnaires in twelve Ngos that met the study objective. The main findings of the research were a) the majority of the third sector entities in activity in the municipality of Ituiutaba-MG are in the same stage when they were created, being only formalized b) the low number of volunteers directly affects the efficient performance of these Ngos, and c) the low professionalism of management reflects low funding, and finally d) low adherence to technology solutions to improve the performance of Ngos in Ituiutaba.

Keywords: Organizational Performance; Third sector; Indicators; Non Governmental Organizations

INTRODUÇÃO

As Ongs são fontes geradoras de emprego, sendo que o número de trabalhadores assalariados representou 23% do total dos empregados na administração pública no mesmo período, com uma média salarial de 3,3 salários por trabalhador. (IBGE 2010).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em seu censo de 2010, apurou um contingente de 2,1 milhões de pessoas registradas como trabalhadores assalariados nas 290,7 mil organizações (ONG) sem fins lucrativos existentes no Brasil em 2010 (IBGE 2010).

Essa importância levou à necessidade de aprimoramentos organizacionais exigidos para as organizações do terceiro setor, que atualmente diferem das que eram praticadas quando do surgimento dessas entidades, inicialmente voltadas para o atendimento das necessidades básicas da população.

Em consequência do aumento das demandas sociais e da incapacidade do estado em suprir de forma satisfatória essas demandas, essas instituições têm adquirido cada vez mais importância no cenário social, assumindo uma ampla gama de finalidades¹.

As Ongs se viram compelidas a adotarem práticas de gestão similares às empregadas pelas empresas do setor privado (segundo setor) de forma a

¹ GANDOLFI, P. E. A gestão das organizações de terceiro setor, sob a perspectiva da eficiência, da efetividade e da reciprocidade. 2006. 115 f. Dissertação – UFU, Uberlândia. Disponível em <http://www.bdtu.ufu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=430>. Acesso em: 28 mai. 2011



obter recursos não só advindos do voluntariado, mas firmando parcerias com o primeiro e segundo setor visando recursos para cumprir com a sua finalidade².

Desta forma, os principais investidores sociais passaram a exigir das Ongs a eficiência e a excelência nas relações profissionais de forma a manter, por exemplo, registros contábeis confiáveis que sirvam tanto para a tomada de decisões como para a prática da transparência.

Assim no que tange às Ongs o desempenho e os resultados são muito mais complexos de medir e controlar, pois, quase sempre, são intangíveis e de longo prazo, além de inúmeros indicadores envolvidos³.

E como para as Ongs o lucro financeiro não serve como medida e por serem agentes de mudanças em comportamentos, conhecimento e competências, o que determina o desempenho da instituição é a sua capacidade em provocar essas mudanças nas pessoas⁴.

Nesse sentido, Souza e Souza⁵, propõe indicador de desempenho baseados nas particularidades das Ongs, abordando as dimensões de *Crescimento*, *Eficiência* e *Eficácia*, com várias variáveis compostas baseadas em dados organizacionais.

Foi utilizado nesse estudo um modelo adaptado de Souza e Souza⁶, com o qual pretendeu-se analisar o desempenho das Ongs do município de Ituiutaba, com vistas a compreensão desse universo.

Também almejou-se compreender a importância das Ongs na capacidade de geração de empregos e de prestação efetiva de serviços fins a qual se propõem, levando em conta a especificidade dos serviços prestados e a diversidade das áreas de atuação e de beneficiários.

Ante o exposto anteriormente, a pergunta da pesquisa foi:

As Ongs do município de Ituiutaba-MG têm apresentado eficiente desempenho organizacional na atuação e na prestação de serviços finalísticos?

O objetivo geral do estudo foi analisar o desempenho organizacional das Ongs do município de Ituiutaba na prestação de serviços finalísticos no município de Ituiutaba - MG.

² FALCONER, A. P. A Promessa do Terceiro Setor. 23 f. Ensaio – 1999 USP. Disponível em <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2011.

³ SOUZA, F. A; SOUZA, B. C. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. Artigo RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade. Ano 1, Vol. 1, p. 21-32, set 2011. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/souzasouza2011.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Idem.



Como objetivos específicos, o presente estudo teve a finalidade de:

- Verificar a partir da dimensão crescimento, os dados de evolução dos financiadores, dos projetos executados, dos beneficiários e dos colaboradores utilizados.
- Analisar a partir da dimensão eficiência, se a gestão da organização está produzindo os resultados esperados, otimizando sua receita na aplicação e na diversidade dos projetos sociais, gerando baixos gastos administrativos em relação à sua receita operacional bruta.
- Verificar a partir da dimensão eficácia a satisfação dos envolvidos em relação aos recursos inicialmente aplicados, o número de beneficiários atendidos em relação ao número de colaboradores.
- Verificar a partir da prática de gestão, o grau de profissionalização dos funcionários e modelo de tomada de decisão dentro da organização.

Para tanto, foi necessário analisar se as informações contábeis estão sendo utilizadas eficientemente como base para a gestão dessas organizações.

São desconhecidos estudos sobre o desempenho das Ongs que atuam em Ituiutaba – MG, sendo um universo pouco explorado e conhecido pela maioria da população e dos formuladores de políticas públicas, razão pela qual a realização desta pesquisa se revelou importante no sentido de verificar quais são, como são geridas e dar maior visibilidades a elas.

Evidências provenientes de outros estudos reforçam a necessidade de analisar e avaliar essas entidades, pois mostraram que entender essas organizações e suas ferramentas de gestão e identificar suas possíveis deficiências, auxiliam na formulação de propostas que possam fortalecê-las nas estratégias de captação de recursos para suprirem suas demandas.^{7 8 9}

Para Souza; Souza¹⁰:

⁷ CARVALHO, F. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. 2005. 195 f. Tese – USP, São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/pt-br.php>> Acesso em: 23 abr. 2011.

⁸ HECKERT, C.R. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. 2001. 140 f. Dissertação – USP, São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-15122006-181816/en.php>. Acesso em 20 fev. 2014.

⁹ PACE, E.S.U; BASSO, L.F.C; KIMURA, R.S. O uso de indicadores de desempenho do terceiro setor. 2004. 16 p. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO321.pdf. Acesso em 01 dez. 2015.

¹⁰ SOUZA, F. A; SOUZA, B. C. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. Artigo RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade. Ano 1, Vol. 1, p. 21-32, set 2011. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/souzasouza2011.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014, p.



As organizações, sejam elas públicas, sejam privadas, com finalidade de lucro ou filantrópicas, motivadas pelas pressões externas, têm buscado, crescentemente, a eficiência e a excelência nas relações profissionais, razões que tem demandado o uso de medidas de desempenho.

Alguns autores defendem que para a sobrevivência das organizações, é necessário que os administradores do terceiro setor tenham em mente não só a visão do negócio, mas também a gestão de serviços públicos, para Falconer¹¹:

A gestão do terceiro setor deve resgatar a interdisciplinaridade do campo de Administração, trazendo da administração de empresas a visão do negócio, da administração pública a competência de gestão de serviços públicos, mas também do campo de *políticas públicas* o sentido de capacitar para o atingimento de *objetivos públicos* e não exclusivamente organizacionais. A perspectiva de *problemas públicos* e *políticas públicas* devem estar na mente do administrador do terceiro setor, tanto quanto os problemas imediatos de sobrevivência de suas organizações.

Com um planejamento estratégico e uma gestão eficiente, os usuários dessas organizações serão os principais beneficiários dessa ação, já que poderão contar com mais serviços prestados por essas organizações, seja tanto em quantidade como em qualidade

E como consequência dessa ação, poderá haver a abertura de novas vagas de trabalho para suprir essa demanda, muitas delas de trabalho especializado, propiciando uma expressiva geração de renda para o município.

Na maioria das vezes, o fracasso de uma instituição em atingir seus objetivos se devem a falta de informação e qualificação dos gestores sobre o assunto, e de políticas públicas que passem a contemplar esse universo.

A principal contribuição que o presente estudo pretendeu trazer para a área acadêmica, é o diagnóstico da situação sob o ponto de vista de desempenho das na cidade de Ituiutaba-MG, permitindo desenvolver futuras ações de capacitação e desenvolvimento organizacionais.

O artigo ficou estruturado em seis capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Análise e Discussão de Resultados, Considerações e

6.

¹¹ FALCONER, A. P. A Promessa do Terceiro Setor. 23 f. Ensaio – 1999 USP. Disponível em <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2011, p. 17.



Limitações do Estudo.

No capítulo a seguir serão abordados os aspectos relacionados aos conceitos do terceiro setor, bem como a apresentação dos estudos sobre análise de desempenho das Ongs, e os aspectos jurídicos e contábeis que regem essas instituições.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 TERCEIRO SETOR

482

Organizações não Governamentais (Ongs), Organizações do Terceiro Setor (OTS) são algumas denominações citadas por diferentes autores para as entidades filantrópicas ou organizações sem fins lucrativos.

Assim, autores como Gandolfi¹², definem que “o terceiro setor é formado por um conjunto de organizações que nem pertencem ao primeiro setor, que é o Estado, tampouco fazem parte do segundo setor, que é o mercado”.

As organizações do terceiro setor são entidades privadas que são criadas e mantidas por um voluntariado que se identifica com os valores de sua causa buscando suprir lacunas e melhorias sociais não supridas pelo Estado. As organizações do terceiro setor surgiram após a 2ª guerra mundial, na esteira das transformações que ela provocou¹³.

No Brasil, com a democratização ocorrida após a ditadura militar, houve um aumento significativo dessas organizações, surgidas para atender os mais variados anseios da população.

As Ongs aumentaram sua abrangência de atuação, passando a defender diversas causas de interesse público, não suprido pelo Estado. O resultado produzido pelas organizações do terceiro setor tem características de um bem público.

Para Cabral¹⁴ “Um bem é público, comum ou coletivo quando, ao ser consumido por uma pessoa em um grupo, não puder ser negado a quaisquer outros”. O autor ainda descreve que “Assim, mesmo indivíduos que não contribuíram diretamente para a constituição do bem, pela simples razão de estarem universalmente dispostos, podem usufruí-lo”.

¹² GANDOLFI, P. E. A gestão das organizações de terceiro setor, sob a perspectiva da eficiência, da efetividade e da reciprocidade. 2006. 115 f. Dissertação – UFU, Uberlândia. Disponível em <http://www.bdtu.ufu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=430>. Acesso em: 28 mai. 2011, p. 3.

¹³ TENÓRIO, F. G. (Org.). Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

¹⁴ CABRAL, E. H. de S. Terceiro Setor: Gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 19.



Portanto, o bem gerado por uma organização do terceiro setor é extensivo a todos independentemente se participam efetivamente ou não da organização.

Nesse sentido, a criação das organizações sociais “contribui para o fortalecimento das instituições democráticas e para maior eficiência e a melhor qualidade na realização dos serviços de que a sociedade necessita.”¹⁵.

Como as áreas de atuações das entidades sem fins lucrativos são bastante diversificadas, foi criada a classificação internacional ICNPO – (*International Classification of Non Profits Organizations*), estabelecendo doze grupos de atividades e que serviu de referência para as classificações das ONG pesquisadas em Ituiutaba, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Tabela de classificação da INCPO

GRUPOS	ÁREAS DE ATUAÇÃO
I	Cultura e Recreação
II	Educação e Pesquisa
III	Saúde (hospitais, reabilitação, residência de idosos, intervenção saúde mental)
IV	Serviços Sociais (Emergência e Assistência)
V	Ambiente (Ambiente e proteção animal)
VI	Desenvolvimento e habitação (desenvolvimento econômico e social, comunitário habitação, emprego e formação profissional)
VII	Direitos civis, defesa de direitos e direitos políticos
VIII	Organizações filantrópicas intermediárias e promoção voluntariado
IX	Internacional
X	Negócios, associações profissionais e sindicatos
XI	Religião

¹⁵ VARGAS, S. I. Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. 2008. Dissertação. USP, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/pt-br.php>. Acesso em 05 out. 2015, p. 9.



Fonte: Statiscs Canadá, 2009.

1.2 ASPECTOS JURÍDICOS DO TERCEIRO SETOR

As organizações do terceiro setor são pessoas jurídicas de direito privado, previstas no art. 44 do Código Civil Brasileiro.

O conjunto de pessoas jurídicas de direito privado previstos no art.44 do CC, é composto de: I – As associações; II – As sociedades; III – As fundações; IV – As organizações religiosas; V – Os partidos políticos.

As associações, ao contrário das fundações, não necessitam de capital para sua constituição, bastando a reunião de duas ou mais pessoas com maioria civil para a realização de objetivos comuns, sendo seu patrimônio constituído pela contribuição de seus associados, por doações, podendo seus fins serem alterados pelos associados.¹⁶

Quanto a atuação destaca-se que as associações podem atuar na área de prestação de assistência social e cultural, na defesa dos direitos das pessoas ou de classes específicas, na defesa do meio ambiente, como clubes de serviços, entidades filantrópicas, religiosas ou clube esportivos¹⁷.

Já para as fundações, pelo art. 62 do CC, para a sua criação é necessário que o instituidor faça por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina e de que modo será administrada.

As leis em vigor no Brasil que regulamentam as Ongs, são mostradas no quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Leis e Decretos

LEI	REGULAMENTAÇÃO	DISPÕE
9.637 de 15/05/1998	Decreto 5.296 de 21/03/2005	Classificação das entidades como Organizações Sociais
9.790 de 23/03/1999	Decreto 3.100 de	Classificação das entidades como Organizações Sociais de Interesse Público - OSCIP

¹⁶ CRUZ, J. A. W.; STADLER, H.; MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T. da. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. REBRAE Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. V.2, n.1, p. 11-26, jan/abr 2009.

¹⁷ Idem.



	30/06/1999	
10.406 de 10/01/2002		Código Civil Brasileiro. Classificação das pessoas jurídicas de direito privado: Artºs nºs 44 a 69.
12.101 de 27/11/2009	Decreto 8.242 de 23/05/2014	Certificação das entidades beneficentes de assistência social, com fins de isenção de contribuições para a seguridade social.
13.019 de 31/07/2014	Vigência prorrogada para fevereiro de 2016.	Disciplina repasses dos governos federais, estaduais e municipais para as ONG.

Fonte: Elaboração do autor a partir da literatura

1.3 ASPECTOS CONTÁBEIS DO TERCEIRO SETOR

As normas contábeis para o terceiro setor são basicamente as mesmas preconizadas para as empresas de capitais abertos, com algumas adaptações de terminologia.

Olak e Nascimento¹⁸ “No Brasil, são embrionárias, ainda, as normas e práticas contábeis que contemplam particularmente as entidades sem fins lucrativos. ”

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) emitiu a norma técnica NBC TE – Entidade Sem Finalidade de Lucro, aplicáveis a todas as entidades sem fins lucrativos, na qual estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registro de componentes e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas da entidade sem finalidade de lucros, revogando as normas NBC T 10.4, NBC T 10.18 e NBC T 10.19.

Na NBC TE, é estabelecido que devem ser aplicados às entidades sem finalidade de lucro os Princípios Fundamentais da Contabilidade, bem como as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos,

¹⁸ OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. do. Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor): Inclui capítulo sobre contabilidade para fundos. São Paulo: Atlas, 2010, p. 52.



editados pelo Conselho Federal de Contabilidade.

Em relação às nomenclaturas adotadas para as empresas com fins lucrativos, as alterações previstas pelas NBC'S aplicáveis a entidades do terceiro setor, substituem a conta Capital por Patrimônio Social, Lucros ou Prejuízos Acumulados por Superávit ou Déficit do Exercício.

As principais divulgações exigidas para as entidades sem fins lucrativos são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (Demonstração do Superávit ou Déficit), Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido (Patrimônio Líquido Social), Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, esta sendo substituída também nas entidades sem fins lucrativos pela Demonstração dos Fluxos de Caixa e Notas Explicativas.

1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TERCEIRO SETOR

As organizações do terceiro setor, como nas empresas do segundo setor, precisam estar à frente de seu tempo buscando não só os objetivos a curto prazo, mas também e principalmente a longo prazo, justamente para superar a alta competitividade que a escassez de recursos e a globalização trouxeram como reflexo.

Nesse sentido, tem-se que a avaliação de desempenho faz com que a entidade tenha que ser mais homogênea em seus objetivos, presentes e futuros, envolvendo todo o seu corpo operacional na consecução dos objetivos e metas estabelecidos e que todos tenham uma visão global da importância e do resultado do desempenho da entidade.

Porém, o que se observa comumente é que uma das maiores dificuldades para as entidades do terceiro setor é estabelecer critérios que mensurem seu desempenho, já que existem fatores subjetivos de difícil avaliação.

A gestão dessas entidades é basicamente norteadas pela missão, que no entender de Cabral¹⁹,

As OTS constroem visões ideais que comportam suas crenças e preceitos; isso é um forte ingrediente motivacional para as pessoas que se envolvem em seu campo de trabalho. A visão, porém, não é uma alternativa para a formulação de estratégias, carecendo apoiar-se em análises realistas e viáveis do ambiente e oportunidades.

¹⁹ CABRAL, E. H. de S. Terceiro Setor: Gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 139.



Para Cabral²⁰, “A utopia é a categoria necessária para o entendimento do processo social de construção da missão nas OTS. Tecnicamente, a missão é considerada no processo de gestão, por ocasião da elaboração e concepção do planejamento estratégico”.

Por esse motivo, é que a avaliação de desempenho de entidades do terceiro setor diferem da ótica do segundo setor, já que não estão focadas no lucro financeiro, mas sim na qualidade e na quantidade de serviços prestados aos seus beneficiários.

Tachizawa²¹, conceitua que “um modelo de gestão de Ong depende de medição, informação e análise de suas atividades organizacionais”.

A utilização de um conjunto de indicadores poderia ser efetivada em dois níveis de abrangência: a) Indicadores de gestão; e b) Indicadores de qualidade e desempenho²².

Os indicadores de gestão têm o objetivo de avaliar a organização como entidade fornecedora de produtos e de prestadora de serviços a clientes atuais e potenciais, por parte do corpo gerencial da entidade, enquanto os indicadores de qualidade e desempenho avaliam esses indicadores a partir de cada processo da organização²³.

Em função da diversidade e das particularidades envolvendo as organizações do terceiro setor, fica difícil elaborar uma análise de desempenho, que não contemplem os diversos fatores.

Vários autores propõem que critérios adotados pelo segundo setor para a sua avaliação e mensuração, podem ser utilizados pelo terceiro setor, desde que adaptados conceitualmente.

Para Cruz²⁴, “No âmbito do terceiro setor, informação contábil relevante é aquela que influencia a decisão do investidor social (doador) por capacitá-lo a prever os resultados das atividades da organização em termos de cumprimento de sua missão.”

Com base em dados extraídos do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, podem ser construídos vários conceitos para

²⁰ Ibidem, p. 137.

²¹ TACHIZAWA, T. Organizações não governamentais e Terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2010, p. 192.

²² Idem.

²³ Idem.

²⁴ CRUZ, C. V. O. A. A relevância da informação contábil para os investidores sociais privado de entidades do terceiro setor: uma investigação empírica. 2010. 156 p. Tese – USP, São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24062010-104557/pt-br.php>. Acesso em 28 jul. 2014, p. 33.



a avaliação de desempenho, Cruz et al²⁵ expõe dentre eles:

- **Relação Produção/Pessoal** – Indica a produção média de unidades de produto por funcionário, obtido pela fórmula Produção/Pessoal empregado na produção;
- **Produtividade Trabalho** – Indica o valor da produção obtida em relação às horas de mão de obra empregada, obtida pela fórmula Valor da Produção em T^1/T^2 / Volume de horas consumidas em T^1/T^2 .

Como a avaliação é realizada após a execução do projeto, é possível estabelecer uma série histórica em relação à instituição, sem interferir em projeto atual, sugerindo um comportamento futuro e de comparabilidade aos resultados pretendidos, através de um indicador de variação de desempenho²⁶.

Barney (1991) apud Cruz et al²⁷, “destaca a complexidade da mensuração de desempenho nas organizações, levando-se em conta ainda que nenhuma medida aparentemente aborda de modo pleno todas as variáveis de uma organização, ...”. Nessa linha, sugere algumas abordagens a serem utilizadas nessas organizações: 1. Medida de sobrevivência – Medida de desempenho normal, sugerindo a própria sobrevivência da organização, não proporcionando mensuração de um desempenho superior; 2. Desempenho do ponto de vista dos múltiplos *stakeholders* – É a avaliação do desempenho da organização em relação às preferências e desejos dos investidores, sendo necessários conhecer suas expectativas e objetivos; 3. Medidas contábeis – Baseada em acontecimentos passados, permitem verificar o histórico da instituição, a partir de dados extraídos do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício.

Cruz et al²⁸, “...propõe-se a apresentação de índices adaptados ao terceiro setor, já aplicados em organizações públicas e/ou privadas e também alguns novos indicadores, com o objetivo de estabelecer uma matriz de avaliação de desempenho...”, conforme detalhado no quadro 3:

Quadro 3 - Indicadores de Liquidez

Índice de liquidez corrente	Ativo Circulante/Passivo Circulante
Índice de liquidez imediata	Disponibilidades/Passivo Circulante

²⁵ CRUZ, J. A. W.; STADLER, H.; MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T. da. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. REBRAE Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. V.2, n.1, p. 11-26, jan/abr 2009, p. 16.

²⁶ CRUZ, J. A. W.; STADLER, H.; MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T. da. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. REBRAE Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. V.2, n.1, p. 11-26, jan/abr 2009.

²⁷ Ibidem, p. 16.

²⁸ Ibidem, p. 17.



Índice de participação de capital de terceiros	Capital de Terceiros/Total do Ativo
Garantia do patrimônio social ao capital de terceiros	Patrimônio Social/Capital de Terceiros
Composição dos exigíveis (tipo de obrigação)	Passivos Onerosos/ Total das Obrigações
Composição dos exigíveis (por vencimento)	Passivo Circulante/ Total das Obrigações
Índice de doações de pessoas físicas	Doações de pessoas físicas/ Total doações
Índice de doações de pessoas jurídicas	Doações de pessoas jurídicas/Total das doações.
Índice de dependência do mantenedor	Doações Mantenedor "X"/Total das doações
Índice de gastos administrativos	Despesas administrativas/Receita operacional bruta
Índice de aplicação em projetos sociais	Total da aplicação em projetos/Receita operacional bruta
Investimento unitário por projeto	Gasto total do projeto/Quantidade de pessoas atendidas
Índice de acumulação de superávit	Superávit do exercício/Patrimônio Social

Fonte: Cruz et al²⁹

Contudo, alguns autores defendem a aplicação de modelos, que não contemplam questões relevantes em relação às diferenças entre as organizações, tais como a construção de variáveis, "x/y", envolvendo os aspectos de gestão e de qualidade e desempenho, preconizado por³⁰, já que devem ser levados em consideração a especificidade dos serviços prestados e da diversidade das áreas de atuação, não devendo ser explorados indicadores que não favoreçam as diferenças entre elas.³¹

A proposta da Avaliação de Desempenho nas entidades do terceiro setor em Ituiutaba partiu de um modelo adaptado de Souza e Souza³² e de³³, que leva em

²⁹ CRUZ, J. A. W.; STADLER, H.; MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T. da. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. REBRAE Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. V.2, n.1, p. 11-26, jan/abr 2009, p.17-19.

³⁰ TACHIZAWA, T. Organizações não governamentais e Terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2010.

³¹ SOUZA, F. A.; SOUZA, B. C. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. Artigo RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade. Ano 1, Vol. 1, p. 21-32, set 2011. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/souzasouza2011.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014.

³² Ibidem, p. 29.

³³ CRUZ, J. A. W.; STADLER, H.; MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T. Op. cit



conta quatro variáveis compostas em dados organizacionais ligados à atividade fim das instituições, adaptados à realidade da amostra trabalhada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi um estudo de múltiplos casos descritivos, porque se pretendeu analisar o desempenho das organizações do terceiro setor em atividade no município de Ituiutaba (MG).

Quanto à abordagem, foi uma pesquisa qualitativa, pois se levantou os dados das organizações do terceiro setor em Ituiutaba, por meio de questionários semiabertos com perguntas abertas e fechadas, o que permitiu a análise de percepções, pensamentos e atitudes dos gestores selecionados sobre o desempenho dessas Ongs pesquisadas³⁴.

Complementarmente foram utilizadas outras técnicas de pesquisa tais como:

- a) a pesquisa bibliográfica levantou-se livros, artigos, monografias e dissertações existentes em relação ao estudo;
- b) a pesquisa documental, porque se levantou o conjunto de Leis, Decretos e Normas Técnicas que disciplinam essas organizações.

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a pesquisa qualitativa utilizou-se um questionário semiaberto, com os gestores ou responsáveis pela instituição.

Para a seleção dos respondentes, buscou-se previamente dados junto à Prefeitura Municipal de Ituiutaba sobre as entidades que possuíam inscrição no cadastro físico da Secretaria da Fazenda do município, para a partir daí se avaliar o desempenho da gestão organizacional dessas entidades na atuação e na prestação de serviços fins. Os questionários semiestruturados foram aplicados presencialmente no endereço das entidades, previamente agendados no período entre julho a novembro de 2016.

³⁴ CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. *Administração On Line*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em: 25 nov. 2010.



As entidades pesquisadas formam o universo das instituições registradas no cadastro físico da Prefeitura de Ituiutaba, voltadas para as áreas de Educação, Saúde, Ambiente, Direitos civis e Organizações Filantrópicas, classificadas nos Grupos II, III, IV, V, VII e VIII na classificação internacional de organizações sem fins lucrativos da *International Classification of Non Profits Organizations (ICNPO)*. (Vide Quadro 1).

Inicialmente foi enviada uma correspondência a cada instituição a ser avaliada, contendo o objetivo e a finalidade da pesquisa, e o compromisso de resguardar o sigilo quanto à identificação da instituição.

O questionário foi criado para atender o objetivo geral do estudo. No Bloco A foram identificados os dados da instituição, e no bloco B nas questões de 1 a 6 procurou-se averiguar a situação legal, aspectos contábeis, tipo de organização e público alvo, e do item 7 ao item 12, procurou-se identificar quais as suas fontes de recursos, número de beneficiários, funcionários entre outros dados, com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional das do município de Ituiutaba na atuação e na prestação de serviços finais.

Para o levantamento do desempenho e gestão, foi aplicado o bloco C do questionário de múltipla escolha, adaptado de Cavalcante (2011), contendo sete itens abrangendo fatores estratégicos e o papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estruturas organizacionais e práticas de organizações de trabalho, práticas e políticas de administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente, onde os informantes poderiam concordar, concordar parcialmente ou não concordar.

Foram selecionadas 35 entidades para a aplicação do questionário e da entrevista, que se enquadravam nos parâmetros da pesquisa.

Das 35 entidades pesquisadas, seis não foram encontradas no endereço constante no cadastro da Receita Federal, quinze se encontravam permanentemente fechadas ou não existindo nada no local, duas apesar de agendadas as entrevistas estas não se realizaram pela impossibilidade de seus gestores e doze responderam o questionário e a entrevista.

Das doze que responderam, onze forneceram números aproximados, e apenas uma forneceu os dados do balanço de 2016.

As áreas de atuação dessas entidades estão concentradas na área social em número de seis, uma atua simultaneamente na área de saúde e educação, uma na área de saúde, uma na área de direitos civis, duas de organizações filantrópicas intermediárias, e uma na área de proteção animal, conforme detalhado no Quadro 4.

Nove entidades informaram não possuírem nenhum funcionário, uma possui três, uma com treze e uma com trinta e sete.

Para fins da análise dos dados coletados, foram utilizados para a organização e análise das perguntas fechada o software EXCEL e para analisar as



questões abertas foram utilizadas o análise de conteúdo.

2.3 MODELO DE ANÁLISE

2.3.1 ANÁLISE DE DESEMPENHO A PARTIR DO MODELO PROPOSTO

As dimensões da análise e respectivas variáveis utilizadas neste estudo, são aquelas apresentadas no quadro 4.

492

Quadro 4 - Dimensões de análise de desempenho.

Dimensão	Variável Composta	Índice	
Crescimento	Evolução dos Financiadores	2	$\frac{\text{Nº Financiadores Ano 2} - \text{Nº financiadores Ano 1}}{\text{Nº financiadores Ano 1}}$
	Evolução dos Projetos	3	$\frac{\text{Nº Projetos ano 2} - \text{Nº Projetos ano 1}}{\text{Nº Projetos Ano 1}}$
	Evolução dos Beneficiários	4	$\frac{\text{Nº Beneficiários ano 2} - \text{Nº Beneficiários Ano 1}}{\text{Nº Projetos Ano 1}}$
	Evolução dos Colaboradores (Func. + Vol. + . Colab. + Est.)	5	$\frac{\text{Nº Colaboradores ano 2} - \text{Nº Colaboradores Ano 1}}{\text{Nº Projetos Ano 1}}$
Eficiência	Índice de aplicação em projetos Sociais	6	$\frac{\text{Total da aplicação em projetos}}{\text{Receita Operacional Bruta}}$
	Índice de gastos administrativos	7	$\frac{\text{Despesas Administrativas}}{\text{Receita Operacional Bruta}}$
	Quantidade por diversidade dos	8	$\frac{\text{Nº.de Projetos}}{\text{Áreas de atuação}}$



	Serviços prestados		
Eficácia	Beneficiários por colaboradores.	9	<u>Nº. de Beneficiários</u> Nº. de Colaboradores
	Quantidade por diversidade dos Beneficiários apoiados	1 0	<u>Nº.de Beneficiários</u> Tipos de beneficiários
Prática de Gestão	Qualificação de mão de obra e profissionalização da gestão	1 1	Características de gestão presentes na organização
	Processo decisório	1 2	Compartilhamento de informações
	Processo comunicação e tecnologia	1 3	Modelo de tomada de decisão

Fonte: Adaptado de SOUZA; SOUZA, 2011 e CRUZ, J.A.W et al, 2009)

Sob a ótica do Crescimento, foram mensurados os dados de crescimento dos financiadores, beneficiários e colaboradores, identificando se houve crescimento da instituição, tomando por base dois anos considerados.

Pela dimensão da Eficiência, foram analisados os valores aplicados em projetos sociais em relação ao total da receita bruta da organização.

Na dimensão, Eficácia, foram ser analisados os beneficiários por colaboradores e a quantidade por diversidade dos beneficiários apoiados pela instituição.

Na dimensão Prática de Gestão a análise é sobre a qualificação da mão de obra, bem como o processo decisório e o modelo de tomada de decisão.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 DIMENSÃO CRESCIMENTO



Sob essa dimensão, procurou-se analisar quatro variáveis compostas, com o objetivo de avaliar a evolução das entidades no número de financiadores, de projetos, de beneficiários e de número de funcionários, voluntários e colaboradores.

Por nenhuma entidade ter apresentado os dados de anos anteriores, não foi possível avaliar o desempenho das entidades na dimensão de crescimento.

Porém, alguma inferência nas perguntas abertas do questionário, aplicado com os gestores, percebeu-se uma estagnação quanto ao número de financiadores e de funcionários, e uma redução no número de voluntários ao longo dos últimos cinco anos e um aumento da demanda por serviços.

3.2 DIMENSÃO EFICIÊNCIA

Para apuração da eficiência nas entidades, foram aplicadas as variáveis compostas para indicar os índices de aplicação em projetos, em gastos administrativos e quantidade por diversidade dos serviços fins prestados.

O índice de aplicação em projetos visa apurar o valor aplicado em projetos em relação à receita operacional bruta, enquanto o índice em gastos administrativos indica o percentual das despesas administrativas em relação à sua receita operacional bruta.

A quantidade por diversidade dos serviços prestados, apura o número de projetos em relação às áreas de atuação da organização.

Apenas uma instituição forneceu os dados do balanço do ano de 2014, mas como foram fornecidos dados sintéticos e não analíticos, não foi possível a apuração dos índices de aplicação em projetos sociais e de gastos administrativos.

As outras onze instituições forneceram números aproximados e incompletos, o que também inviabilizou a apuração de resultados, já que para apuração do índice de aplicação em projetos, seriam necessários os dados do total da aplicação em projetos em relação à receita operacional bruta.

Também em relação ao índice de gastos administrativos, medido pelo total das despesas administrativas da instituição em relação à sua receita operacional bruta, a falta de dados não permitiu a apuração sob essa ótica.

E por não terem diversidades de projetos nas entidades, mas sim como todas consideram uma seus objetivos, também ficou prejudicada a apuração desses índices propostos pelo modelo.



3.3 DIMENSÃO EFICÁCIA

Sob essa dimensão, buscou-se em uma das variáveis dessa dimensão, apurar a quantidade de colaboradores em relação ao número de beneficiários, e em outra variável, o número de beneficiários em relação aos diferentes tipos de beneficiários atendidos pelas organizações.

Para a análise dessa dimensão, foram apurados índices no quadro 5 a seguir, que mostram se as instituições analisadas estavam sendo eficazes ou não, em relação ao número de beneficiários atendidos em relação ao número de colaboradores das Ong.

Pelos dados obtidos na tabela 5 abaixo, infere-se que algumas instituições, como a H, conseguem atender 738,46 beneficiários por colaborador, enquanto a B cada colaborador atende 9,23 beneficiários, independentemente da complexidade dos serviços prestados aos beneficiários.

Quadro 5 - Relação de beneficiários em relação ao número de colaboradores

GRUPO	ONG	DATA FUN	Nº BENEF.	Nº COLAB.	ÍNDICE
II e III	F	17/03/1978	937	33	28,39
III	H	05/05/2003	9600	13	738,46
IV	A	27/11/2002	120	3	40,00
IV	C	03/08/1987	500	2	250,00
IV	D	20/12/1979	900	15	60,00
IV	I	04/06/1999	3600	60	60,00
IV	J	24/07/1974	3360	240	14,00
IV	K	26/04/2014	175	-	
V	L	17/07/2008	100 (*)	10	10,00
VII	B	25/10/2006	120	13	9,23
VIII	E	29/07/2003	64	2	32,00
VIII	G	08/01/2008	60	4	5,00



Já a quantidade de número de beneficiários em relação aos tipos de beneficiários, também não foi possível apurar dados relevantes, já que todas instituições tem um único beneficiário fim, mesmo que sejam divididos em várias oficinas direcionadas.

3.4 PRÁTICA DE GESTÃO

Sob essa ótica, buscou-se apurar em três variáveis, qual o grau de qualificação da mão de obra e profissionalização da gestão e como se dá o processo decisório e o processo de comunicação.

Foi aplicado a parte C do questionário, contendo sete quesitos, com três questões de múltipla escolha para cada quesito, onde os informantes-chave poderiam concordar, concordar parcialmente ou discordar.

Dos questionários aplicados, somente três Ongs responderam, nove entidades não responderam, ou pela ausência, ou pelo, numero insignificativo de funcionários nessas entidades.

Quanto ao grau de qualificação de mão de obra, todas concordaram que buscam investir e incentivar a qualificação da mão de obra e que todos funcionários têm noção dos pontos fortes da instituição, havendo valorização de novas ideias.

O treinamento e a qualificação da mão de obra nas três instituições pesquisadas, se verifica em função de que todas as três organizações são vinculadas a congêneres em nível estadual e nacional, havendo uma estrutura formal a ser cumprida dentro da especificidade de cada uma.

Um ponto negativo é que todas concordaram que não existe política da evolução dos salários condicionada à aquisição de competência, mas sim engessada ao cargo ocupado, o que certamente é um fator desestimulante dentro da profissionalização da mão de obra.

Quanto ao processo decisório, todas concordaram que discutem e compartilham as decisões, mas pelas respostas as questões abertas, nota-se que as tomadas de decisão estão centradas na mão dos gestores, até em função do pouco número e empenho dos voluntários, levando à centralização das decisões nas mãos dos responsáveis pelas organizações.

Outro traço importante percebido na pesquisa, é que mesmo com a baixa profissionalização dessas instituições, todos os gestores concordaram que as decisões



devem ser comunicadas a todos e em todos os níveis e que todos devem ter acesso às informações relevantes sobre os resultados da instituição. Observou-se também nas visitas in loco as Ongs uma baixa adesão a soluções de tecnologia para melhorar o desempenho destas Ongs em Ituiutaba.

3.5 ASPECTOS CONTÁBEIS

Todos os gestores pesquisados declararam que suas entidades estão devidamente inscritas nos órgãos competentes, porém, os registros contábeis de todas são terceirizados com escritórios de contabilidade contratados, não possuindo contador ou estrutura própria de acompanhamento.

Apesar de quase todas declararem que tem conhecimento do Balanço Patrimonial anual e da Demonstração do Resultado, estas reconhecem que os utilizam apenas como cumprimento às normas legais, não as utilizando como ferramentas de gestão, e apenas divulga seus resultados pela imprensa.

A maioria das instituições declararam que não recebem qualquer subvenção, seja federal, estadual ou municipal, buscando os recursos necessários junto a doadores, voluntários e através de campanhas junto à população.

Da mesma forma os gestores declararam que não utilizam os registros contábeis como ferramenta de gestão, servindo estes apenas como cumprimento de normas legais e manutenção da formalidade das Ong.

Alguns gestores declararam que não tem a mínima noção do que se trata Balanço Patrimonial e nem Demonstração de Resultados, indicando que não acompanham a escrituração fiscal e conseqüentemente, não conseguem analisar e utilizar os dados ali contidos, como ferramentas no melhoramento da gestão de desempenho.

A divulgação dos resultados também é vista como uma obrigação legal, desconhecendo o princípio da transparência, necessária para a obtenção de novos financiadores.

O novo marco legal das Ongs aprovado em 2014, condiciona os repasses dos governos federais, estaduais e municipais, às normas mais rígidas para as instituições sem fins lucrativos, obrigando-as a se profissionalizarem na apresentação dos aspectos contábeis nos mesmos moldes das empresas privadas. Para isso, é necessário que essas instituições busquem o aprimoramento de seus registros contábeis, deixando de encararem como mera obrigação legal para efetivamente buscarem neles as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento.

No estudo analisado, apenas uma instituição apresentou seu balanço por



ocasião da pesquisa, apresentando um índice de liquidez corrente no balanço de 2015 de 4,5247.

Apenas duas instituições declararam publicar seus Balanços Patrimoniais e Demonstração de Resultado na imprensa local, sendo também são as duas únicas que recebem subsídios dos governos municipais e federais, o que talvez explique sua maior formalização quanto aos aspectos contábeis.

Das duas instituições que receberam subsídios, uma recebeu do governo federal a importância de R\$ 387.000,00 e do governo municipal R\$ 103.000,00, sendo que a outra instituição recebeu do governo municipal R\$ 120.000,00 em 2014.

Os subsídios anuais concedidos a essas instituições representam em sua totalidade pouco mais de R\$ 50.000,00 por mês, quantia muito insignificante em relação às suas demandas.

Na análise das perguntas abertas do questionário, ficou evidenciado a falta de diálogo entre os gestores e os profissionais da área contábil, servindo estes apenas para a execução dos registros contábeis, sem que haja o necessário desdobramento com a utilização das informações contábeis como ferramenta de gestão.

CONCLUSÕES

O presente estudo procurou analisar o desempenho nas organizações do terceiro setor que atuam em Ituiutaba a partir de um modelo adaptado de Souza e Souza³⁵ composto de quatro dimensões de análise de desempenho das Ongs, dentre elas, o Crescimento, Eficácia, Eficiência e Gestão, além dos aspectos contábeis.

Apesar de dificuldades em estabelecer parâmetros entre organizações de diferentes campos de atuação e de objetivos, percebe-se a partir dos dados coletados que é necessária uma profissionalização de gestão que gere eficientemente os recursos existentes e que busquem os que possam eventualmente serem disponibilizados.

Na pesquisa concluiu-se também que as organizações sem fins lucrativos existentes em Ituiutaba se encontram no mesmo estágio de quando foram fundadas, ou seja, somente no estágio de formalização, não tendo havido nenhuma evolução no sentido de aprimoramento de suas gestões, continuando ativas apenas pela persistência de seus gestores.

³⁵ SOUZA, F. A.; SOUZA, B. C. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. Artigo RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade. Ano 1, Vol. 1, p. 21-32, set 2011. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/souzasouza2011.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014.



Percebe-se nas respostas a perguntas abertas que essas Ongs são conduzidas pelos ideais de seus fundadores e gestores, com a única preocupação a sua sobrevivência, o que leva a um círculo vicioso, onde não se obtém recursos por não estarem estruturadas, e não se estruturam por falta de recursos.

A baixa profissionalização, bem como a baixa adesão a soluções de tecnologia para melhorar o desempenho de Ongs em Ituiutaba, acabou refletindo na baixa captação de recursos e consequentemente no baixo número de empregos gerados para essas entidades.

O elemento comum a todas as Ongs pesquisadas é o pouco número de voluntários que efetivamente se mobilizam junto aos gestores, em função das dificuldades rotineiras que enfrentam.

Ficou demonstrada pelos dados da pesquisa que a maioria das Ongs em Ituiutaba não recebem qualquer ajuda financeira do poder público, seja municipal, estadual ou federal, vivendo basicamente da benevolência de doadores e de campanhas para arrecadação de recursos financeiros e materiais.

As dimensões utilizadas nesta pesquisa foram importantes para a análise do desempenho das Ongs de Ituiutaba, porém, a análise ficou dificultada pela ausência preponderante de registros contábeis em conformidade com o que preceitua as normas legais para essas entidades.

Constatou-se também durante o levantamento que grande parte das entidades sem fins lucrativos não utilizam as informações contábeis como ferramenta de gestão, mas somente como registro de cumprimento de normas legais, desassociadas aos processos de tomadas de decisões dificultando dessa forma, processos de transparência exigidos em lei.

Portanto nota-se que a preocupação dos gestores é basicamente em garantir o fluxo de recursos que as permitam sobreviver em grau mínimo de formalidade, centradas apenas nos ideais de seus fundadores e gestores.

Por fim, a partir da análise de todas as dimensões propostos no modelo aplicado pode-se ponderar que o desempenho das Ongs no município de Ituiutaba é deficiente, pois a adoção de modelos de gestão profissional se encontra em estágios iniciais.

Os dados contábeis e o esforço para aprimoramento do sistema contábil exigidos em lei para essas entidades são praticamente inexistentes, o que acaba explicando em partes o baixo de números de projetos, o reduzido número de beneficiários atendidos e do quantitativo volume de recursos captados junto aos financiadores.

Com base nesse estudo, pode se recomendar às instituições pesquisadas e similares, para:



a) Buscar parcerias com estudantes universitários e docentes das áreas de Administração e Ciências Contábeis, de forma que obtenham assessoria e consultoria para que sejam implantados processos de gestão que profissionalizem a administração.

b) Uma maior aproximação com as universidades e centros de pesquisa existentes na busca do apoio necessário para a melhorias das práticas e processos internos (*know how*) dessas entidades, pois essas são condições indispensáveis para o aprimoramento do desempenho e na busca de recursos externos junto aos financiadores.

E devido à heterogeneidade das Ongs, sugere-se que estudos futuros atentem para uma análise de gestão de desempenho mais aprofundado, aplicando um estudo *quali-quantitativo* em uma única instituição de cada área de atuação.

REFERÊNCIAS

AFINCO. Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não governamentais. São Paulo: Peirópolis, 2003. 206 p.

ANDRADE, M. M de. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

BRASIL. Lei 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Lei 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como OSCIPS. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil Brasileiro. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em 04 abr. 2014.

_____. Lei 12.101, de 27 de novembro de 2009. Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Lei 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime das transferências das parcerias voluntárias dos setores públicos para entidades sem fins lucrativos. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei 9.790.



Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Decreto 5.296, de 21 de março de 2005. Regulamenta a Lei 9.637.

Disponível em

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5396.htm. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Decreto 8.242 de 23 de maio de 2014. Regulamenta a Lei 12.101.

Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8242.htm#art70_)

[2014/2014/Decreto/D8242.htm#art70_](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8242.htm#art70_)

Acesso em 05 out. 2015.

CABRAL, E. H. de S. Terceiro Setor: Gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007. 229 p.

CARVALHO, F. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. 2005. 195 f. Tese – USP, São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/pt-br.php>> Acesso em: 23 abr. 2011.

CAVALCANTI, M. (Org.). Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2008. 321 p.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. Administração On Line, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em: 25 nov. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas Brasileira de Contabilidade. NBC TE – Entidades sem finalidade de lucros. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/Entidadessemfinalidadedelucro.pdf>. Acesso em 05 dez. 2015.

CRUZ, C. V. O. A. A relevância da informação contábil para os investidores sociais privado de entidades do terceiro setor: uma investigação empírica. 2010. 156 p. Tese – USP, São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24062010-104557/pt-br.php>. Acesso em 28 jul. 2014.

CRUZ, J. A. W.; STADLER, H.; MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T. da. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de *strategic accounts*. REBRAE Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. V.2, n.1, p. 11-26, jan/abr 2009.

FALCONER, A. P. A Promessa do Terceiro Setor. 23 f. Ensaio – 1999 USP. Disponível em <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2011.

GANDOLFI, P. E. A gestão das organizações de terceiro setor, sob a perspectiva da eficiência, da efetividade e da reciprocidade. 2006. 115 f. Dissertação – UFU, Uberlândia. Disponível em



<http://www.bdttd.ufu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=430>. Acesso em: 28 mai. 2011.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. 175 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010. Tabelas. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=313420&idtema=101&search=minas-gerais/ituiutaba/fundações-privadas-e-associações-sem-fins-lucrativos-no-brasil-2010->. Acesso em 28 nov. 2013.

HECKERT, C.R. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. 2001. 140 f. Dissertação – USP, São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-15122006-181816/en.php>. Acesso em 20 fev. 2014.

KAZMIER, L. J. Estatística Aplicada à Administração e Economia. Porto Alegre: Bookman, 2007. 392 p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2010. 225 p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. 289 p.

MARTINS, G. de A. Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008. 120 p.

MILANI FILHO, M. F. Eficiência Produtiva no Terceiros Setor: Um estudo de comparativo de desempenho entre organizações filantrópicas asilares. 2009. 220 f. Tese de doutorado. USP, São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14102009-124436/pt-br.php>. Acesso em 23 jul. 2015.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. do. Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor): Inclui capítulo sobre contabilidade para fundos. São Paulo: Atlas, 2010. 225 p.

PACE, E.S.U; BASSO, L.F.C; KIMURA, R.S. O uso de indicadores de desempenho do terceiro setor. 2004. 16 p. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO321.pdf. Acesso em 01 dez. 2015.

PÁDUA, E. M. M. de. Metodologia da Pesquisa. 6.ed. Campinas: São Paulo, 2000.

PASQUALE, P. P.A. Planejamento estratégico em organizações não governamentais: Um estudo de caso. 2006. 171 f. Tese – USP, São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03052006-164845/pt-br.php>>. Acesso em: 23 abr. 2011.



SOUZA, F. A; SOUZA, B. C. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. Artigo RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade. Ano 1, Vol. 1, p. 21-32, set 2011. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/souzasouza2011.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014.

SPATA, A. Métodos de Pesquisa: Ciências do comportamento e diversidade humana. Rio de Janeiro: LTC, 2005. 247 p.

STATISTICS CANADA. The International Classification Non-Profit Organizations. 2009. Sources and methods. Disponível em www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm. Acesso em 14 jul. 2014.

TACHIZAWA, T. Organizações não governamentais e Terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2010. 333 p.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 132 p.

VARGAS, S. I. Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. 2008. Dissertação. USP, São Paulo, 2008.

