

## Desempenho Organizacional: Transferência de Práticas em ONG Multinacional

*Organizational Performance: Practices Transfer in Multinational NGO*

**Leonardo Lugoboni<sup>1</sup>**

**Maria Laura Ferranty MacLennan<sup>2</sup>**

**Rafael Volpe<sup>3</sup>**

### RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar como se dá a transferência de práticas de avaliação de desempenho em uma organização não governamental (ONG) de atuação multinacional. O estudo buscou identificar como a organização do terceiro setor avalia o seu desempenho organizacional, na matriz e nas subsidiárias localizadas na Argentina e no Brasil, de modo a comparar as práticas de gestão de desempenho empregadas nas mesmas. Estas informações foram obtidas por meio de estudo de caso único realizado nos três escritórios da mesma ONG localizados nas subsidiárias, além da matriz situada nos Estados Unidos. Apesar de a matriz definir formalmente quais devem ser as práticas de mensuração de desempenho na ONG, identificou-se que o padrão definido pela matriz como modelo de referência organizacional não é aplicado nas subsidiárias. As evidências coletadas apontam a fragilidade na transferência dessa prática gerencial. O estudo indica que as métricas aplicadas dentre as subsidiárias são distintas, evidenciando a falta de alinhamento das medidas de mensuração adotadas pela ONG, realidade explicada por restrições de recursos nas subsidiárias e presença de estruturas mais enxutas nas operações internacionais da ONG. Ainda, as dimensões adotadas pela matriz são amparadas pela literatura, e aspectos relacionais são indicados como dificultadores do processo.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; multinacional; ONG.

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze how the transfer of performance assessment practices occurs in a non-governmental organization (NGO) of multinational operations. The study sought to identify how the nonprofit organization evaluates its organizational performance on their headquarters and subsidiaries located in Argentina and Brazil, in order to compare the performance management practices employed. This information was obtained through single case study in the three offices from the same NGO located in subsidiaries in addition to the head office located in the United States. Although the headquarters formally define what should be the performance measurement practices in NGOs, it was found that the standard set by the matrix as an organizational reference model is not applied in the subsidiaries. The evidence collected point to weakness in transferring this management practice. The study indicates that the metrics applied among the subsidiaries are different, highlighting the lack of alignment of the measurement steps taken by the NGO, reality explained by resource constraints in subsidiaries and presence of leaner structures in international NGO operations. Still, the dimensions adopted by the headquarters are supported by the literature, and relational aspects are indicated as hindering the process.

**Keywords:** performance indicators; multinationals; NGO.

<sup>1</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. Mestre em administração de empresas pela USCS. Graduado em Administração de empresas com ênfase em Marketing pela Fundação Santo André. E-mail: [leo\\_fabris@hotmail.com](mailto:leo_fabris@hotmail.com).

<sup>2</sup> Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP (2000) e mestrado em Administração: Gestão Internacional pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (2012). E-mail: [ferranty@hotmail.com](mailto:ferranty@hotmail.com).

<sup>3</sup> Auditor contábil da PwC, pós-graduado pela Fecap. E-mail: [rafael.volpe@br.pwc.com](mailto:rafael.volpe@br.pwc.com).

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os anos 80, a gestão do desempenho organizacional é importante tópico de discussão na literatura acadêmica e organizacional (KAPLAN, 1983; PETERS; WATERMAN, 1982). A literatura aborda principalmente quais fatores organizacionais levam as empresas com fins lucrativos rumo a excelência e desempenho superior. Entretanto, organizações como governo, sindicatos, igrejas, organizações não governamentais (ONGs), hospitais e escolas, mesmo não orientadas ao lucro, também necessitam monitorar e gerir suas operações em busca da maximização dos recursos e alcance de objetivos (MACHADO FILHO, 2006).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) os integrantes de movimentos sociais e outras ações dos cidadãos, associações e fundações sem fins lucrativos são agentes sociais e políticos que acrescentam vida à experiência democrática no Brasil. Em conjunto, exercem o controle social, influenciam nas políticas públicas e criam novos projetos de interesse da comunidade. No cenário mundial e nacional são perceptíveis os esforços e a parcela de contribuição deixada pelas organizações do terceiro setor. O surgimento de organizações privadas sem fins lucrativos vêm apresentando um considerável crescimento nos últimos anos. Oliveira (2014) lembra que as ONGs no Brasil recebem recursos do estado para desempenhar diversas funções sociais. Nos últimos dez anos elas captaram mais de 30 milhões de reais do governo federal. De acordo com Salamon (1998) as pessoas estão, cada vez mais, criando associações, fundações e outras instituições similares, a fim de prestar serviços sociais, seja promovendo o desenvolvimento econômico local, seja pela conservação do meio ambiente, ou defendendo direitos civis, além de atingir os objetivos da sociedade não atendidos pelo governo. Logo as ONGs suprem deficiências não atendidas pelo estado em diferentes políticas públicas (OLIVEIRA, 2014).

Mesmo nas organizações do terceiro setor há novas exigências de investidores, tais como: maior transparência e prestação de contas na aplicação de recursos, maior controle sobre a qualidade dos serviços prestados, e maior responsabilização dos seus gestores sobre a aplicação destes recursos (MACHADO FILHO, 2006). Desta forma, uma ferramenta que pode contribuir com a gestão das organizações do terceiro setor é a utilização de métodos de avaliação de desempenho organizacional. Uma avaliação de desempenho deve ser orientada de forma a se integrar com as demais atividades da organização e também devem ter claros e bem definidos os elementos que serão mensurados, pois devem possuir um caráter estratégico (CORRÊA, 1986).

De acordo com um estudo divulgado pelo IBGE (2010) há cerca de 560 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil, conforme o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), e o terceiro setor representa parcela significativa do PIB brasileiro. Diante destes números, considerando o aumento no número de empresas do terceiro setor no Brasil, é cada vez mais relevante a avaliação de desempenho por estas organizações. Além das empresas do terceiro setor de origem nacional há também empresas multinacionais que buscam a internacionalização como meio de promover globalmente suas causas. Isso ocorre especificamente na empresa pesquisada neste trabalho. Diante desse fenômeno, questões comuns às multinacionais como os fluxos de transferência do conhecimento e de práticas gerenciais, e discussões sobre questões ligadas à autonomia da subsidiária se refletem também em ONGs de atuação internacional (DRUCKER, 1999, LI *et al.*, 2009, KOGUT; ZANDER, 1993, GHOSHAL; BARTLET, 1988).

Diante desse cenário, essa pesquisa analisa as ferramentas de mensuração de desempenho em organização multinacional do terceiro setor. E, portanto, buscará responder o seguinte questionamento: a ONG de atuação internacional avalia o desempenho organizacional da mesma forma globalmente? Esta pesquisa torna-se importante para os gestores, pois busca compreender se as empresas do terceiro setor se utilizam de sistemas de avaliação do desempenho formulados na matriz, além de verificar quais os modelos de avaliação estão sendo utilizados para garantir o sucesso destas organizações nas subsidiárias. Especificamente, buscou-se comparar e discutir as práticas de avaliação de desempenho

exercidas pela matriz e duas subsidiárias de uma ONG norte-americana.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O termo terceiro setor é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público, privatizadas na forma de fundações e organizações sociais (FALCONER, 1999). Ela trata de entidades privadas de interesse público (SALIMON; SIQUEIRA, 2013), e engloba todas as organizações sem fins lucrativos (MACHADO FILHO, 2006). Tais organizações surgiram no Brasil nos anos 90, época quando ocorreram reformulações significativas na legislação que permitiu o surgimento de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPS (SALIMON; SIQUEIRA, 2013). De acordo com Santos (2008) mudanças estruturais no processo de produção e a ineficiência do Estado em manter políticas sociais foram determinantes no surgimento do terceiro setor. Já Fischer e Falconer (1998) entendem que essas organizações se caracterizam por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas além de incorporar algum grau de envolvimento de trabalho voluntário. Essas organizações podem ser fundações, associações, entidades filantrópicas que buscam a promoção do interesse público (PEREIRA; MORAES; MATTOS JÚNIOR; PALMISANO, 2013).

Dado ao crescente número de organizações do terceiro setor nos últimos anos no Brasil é cada vez mais relevante o uso de ferramentas de gestão que apoiem a administração destas empresas neste mercado (MACHADO FILHO, 2006). Pereira *et al.*, (2013) aponta a crescente profissionalização do setor como tendência, antes gerido predominantemente por voluntários. Dada essa necessidade, o uso de ferramentas de avaliação de desempenho pelas empresas sem fins lucrativos se mostra relevante para o desenvolvimento do terceiro setor, e neste sentido, motiva a realização desta pesquisa que visa identificar características do processo de avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor.

### 2.1 Modelos de Gestão

Antes dos anos 80, o processo de avaliação de desempenho era orientado pela ênfase na seleção de indicadores financeiros, tais como lucro e retorno sobre investimento. Esta abordagem recebeu consideráveis críticas feitas por Kaplan (1983), que argumentava que o foco nos indicadores financeiros induz ao pensamento de curto prazo.

Durante as duas últimas décadas, diversos trabalhos sobre avaliação de desempenho enfatizam algumas funcionalidades e características de medidas de desempenho e sistema de medição de desempenho. A avaliação de desempenho deve refletir informações não financeiras relevantes, com base em fatores-chave de sucesso de cada organização (CLARKE, 1995), medida aplicada para articular as estratégias e o monitoramento dos resultados da organização (GRADY, 1991). Ela busca se basear nos objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso e em seus *stakeholders* (MANOOCHEHRI, 1999), com foco organizacional redirecionado da mensuração do desempenho para a administração do desempenho (NEELY, 2005).

A mensuração de desempenho possui papel fundamental nas organizações, independente de seu tamanho ou característica, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, local ou internacional. O desempenho pode ser definido como a utilização de recursos de modo eficaz e eficiente para o alcance das metas da organização (DAFT; MARCIC, 2004). Segundo Fischer (2004) a gestão de empresas do terceiro setor passa por desafios. A autora argumenta que nos anos 90 essas organizações operavam em ambiente de baixa competitividade, em que não eram demandadas ações de impacto. Além disso, elas apresentavam baixa visibilidade pela sociedade e contavam com abundância de mão de obra voluntária, ainda que não qualificada ou confiável. Nos anos 2000 tal realidade foi alterada, pois essas organizações

passam a operar em ambiente com recursos escassos, onde é necessário demonstrar a efetividade das suas ações de modo comprovável. Isso, aliado à maior exposição pública, demandou que as organizações do terceiro setor desenvolvam novos padrões de desempenho (FISCHER, 2004). Em resposta a essa necessidade, pode-se aplicar modelo de avaliação de desempenho organizacional já consagrado como o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996), já aplicados às características dessas organizações.

## 2.2 Balanced Scorecard

No início da década de 90, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo em medição de desempenho em conjunto com o consultor acadêmico que liderava o estudo nesta área chamado Robert Kaplan. Através desta pesquisa o grupo de estudo apresentou um quadro denominado como BSC que tem como objetivo fornecer aos gestores uma visão abrangente do negócio e permitir que eles se concentrem em áreas críticas, dirigindo a estratégia de uma organização (KAPLAN; NORTON, 1996). Neste sentido, o BSC é definido como sendo uma estrutura que contém um conjunto de medidas financeiras e não financeiras escolhidas para ajudar a empresa na execução do seu planejamento estratégico. Esse modelo foi amplamente aceito e aplicado em diversas empresas em todo o mundo e penetrou até mesmo organizações sem fins lucrativos e organizações do setor público. A estrutura do BSC é demonstrada a seguir e inclui quatro perspectivas principais: 1) financeiro; 2) cliente; 3) processo de negócios internos, e 4) aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996).

De acordo com Zimmerman (2009), para se aplicar o BSC em organizações sem fins lucrativos, tal organização deve ampliar as quatro perspectivas de medição originais em seis categorias: 1) receitas e financiamentos; 2) alocação de recursos (orçamentos); 3) destinatários de produtos e serviços; 4) doadores e membros do conselho; 5) as operações internas; 6) desenvolvimento de pessoal.

Segundo o autor, a primeira perspectiva **receitas e financiamentos** é importante para qualquer organização sem fins lucrativos, pois ela inclui as abordagens de captação de recursos, estratégias de investimento e as fontes de financiamento. A segunda perspectiva **alocação de recursos** (incluindo os orçamentos) é relevante para se mensurar o desempenho da organização, comparado ao seu planejamento orçamentário. As organizações começam o ano com um orçamento criado para apoiar os seus planos e refletir as suas prioridades. Logo essa medida mensura se os recursos da organização são alocados conforme o planejado. A terceira perspectiva chamada de **destinatários de produtos e serviços** está diretamente relacionada com a perspectiva cliente do modelo original de Kaplan e Norton (1996). No caso das organizações orientadas ao lucro, satisfazer os clientes é imperativo, pois muitas vezes ele é a única fonte de receita da organização. Porém nas organizações sem fins lucrativos o desafio é diferente, pois a entrega do produto ou serviço ao cliente normalmente não representa a sua fonte de receita (ZIMMERMAN, 2009).

A quarta perspectiva, conhecida como **doadores e membros do conselho**, também se relacionam com a perspectiva original “cliente”, uma vez que os doadores e membros do conselho são as pessoas que contribuem com a ONG, seja com dinheiro, trabalho ou aconselhamento. A satisfação dos doadores e conselheiros, mais do que os destinatários de serviços diretos, é crucial para a manutenção da existência da organização. A quinta perspectiva **operações internas** é bastante semelhante nas organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Em ONGs este aspecto pode ser considerado mais crítico, pois muitas vezes elas não possuem margem para erros. Para instituições sem fins lucrativos, um desempenho aquém do esperado pode significar cortes dramáticos. Muitas organizações com fins lucrativos possuem certa margem de segurança e podem, por exemplo, compensar prejuízos anteriores em exercícios futuros, enquanto organizações sem fins lucrativos podem deixar de existir (ZIMMERMAN, 2009). A última

perspectiva **desenvolvimento pessoal** enfatiza que organizações precisam adaptar e melhorar para crescer, e que o desenvolvimento futuro está ligado aos funcionários da organização. Para a maioria das ONGs, desenvolvendo a organização significa, num sentido literal, o desenvolvimento de seus funcionários.

## 2.2 Indicadores de Desempenho

A avaliação do desempenho organizacional desafia estudiosos e gestores. Algumas abordagens demonstram que a avaliação é um controle executado após a realização de determinado projeto, permitindo estabelecer uma série histórica sobre determinada instituição, que propõe um comportamento futuro, não interferindo no desenvolvimento de um projeto que já tenha sido iniciado. Desta forma, a avaliação serve como um indicador de variação de desempenho em relação aos resultados almejados, podendo ser inferior, igual ou superior a esses resultados (TENÓRIO, 2005).

Medidas financeiras têm sido muito utilizadas para avaliar o desempenho das organizações, porém, houve uma crescente percepção de que, dado o aumento da complexidade das organizações e dos mercados onde operam, não é suficiente utilizar apenas medidas financeiras como o critério para gerenciar uma organização (KENNERLEY; NEELY, 2002). Embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida (DRUCKER, 1999). Assim, a obtenção e gestão de recursos financeiros torna-se um meio, e não um fim. Ainda que não sejam empresas orientadas ao lucro, as organizações sem fins lucrativos têm "clientes" aos quais se destinam seus serviços, e devem financiar suas próprias atividades, fato que as obriga a pensar em termos equiparados aos costumeiros nas empresas que visam o lucro. Marcovitch (1997) e Machado Filho (2006) lembram que por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro setor cultive a transparência quanto a sua gama de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos aplicados, o que reforça ainda mais a utilização eficaz dos seus recursos.

Ao revisar a literatura sobre indicadores de desempenho aplicados no terceiro setor, foram identificadas treze dimensões a serem analisadas ou mensuradas. São elas: 1) Técnica, 2) Cognitiva, 3) Econômica, 4) Política, 5) Gestão, 6) Organizacional, 7) Operacional, 8) Sustentabilidade da gestão, 9) Tipo de projeto, 10) Efetividade, 11) Sustentabilidade, 12) Satisfação dos *stakeholders* e 13) Contábil. O quadro 1 resume os indicadores e descreve seu critério de mensuração.

DIMENSÃO	CRITÉRIO	AUTOR
Técnica	Qualificação das pessoas que atuam na organização.	Santos e Silva (2008)
	Processo estratégico da organização	Armani (2001)
Cognitiva	Produção de saberes	Santos e Silva (2008)
Econômica	Mercantil	Santos e Silva (2008)
	Não Mercantil	Armani (2001)
	Não Monetário	Reis e Meira (2006)
Social	Emancipação cidadã	Santos e Silva (2008)
	Difusão da missão	Reis e Meira (2006)
	Construção do vínculo associativo	Armani (2001)
Política	Legitimidade	Santos e Silva (2008)
	Nível técnico	
	Nível institucional	
Gestão	Infraestrutura	Reis e Meira (2006)
	Conhecimento	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
	Orientação da gestão	
	Controle e medição do desempenho	
	Organização do trabalho	
	Estrutura	
Organizacional	Experiência prévia e capacidade técnica dos profissionais de gerir os projetos sociais.	Guimarães e Januzzi, (2004).
Operacional	Execução das funções pelos funcionários com eficácia	Guimarães e Januzzi, (2004).
Sustentabilidade da gestão	Execução eficiente do trabalho dos profissionais envolvidos para garantir o resultado esperado.	Guimarães e Januzzi, (2004), Armani (2001)
Tipo de projeto	Área de atuação	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
	População alvo	
	Objetivo principal	

	Impacto Recursos Atividades e tarefas	
Efetividade	Eficácia Eficiência	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
Sustentabilidade	Fatores financeiros Fatores sociais Fatores institucionais e de governabilidade	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Satisfação dos públicos afetados pelo projeto.	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
Contábil	Dados do Balanço	Cruz, Quandt, Martins e Silva, (2010)

**Quadro 1: Tabela de indicadores de desempenho para organizações do terceiro setor**

Fonte: autores, 2016.

### 2.3 Transferência de Conhecimento na Empresa Multinacional

Uma das características distintivas das empresas multinacionais se dá pela sua capacidade de prospectar e transferir conhecimentos, sendo essa uma das principais vantagens da criação de multinacionais (KOGUT; ZANDER, 1993). Unidades ou filiais das empresas podem transferir conhecimentos e práticas gerenciais entre elas e assim ganhar sinergias e eficiência operacional. Podem-se transferir práticas de gestão, além de melhorias nos produtos e processos da empresa (LI *et al.*, 2009).

A estrutura da empresa multinacional também exerce influência na transferência de conhecimento entre as subsidiárias, uma vez que a autonomia conferida para a subsidiária influencia no seu fluxo de conhecimento (GHOSHAL; BARTLET, 1988). Fatores como a centralização de atividades e organização do conhecimento na matriz podem resultar em subsidiárias com baixa autonomia, de ação limitada às diretrizes recebidas (GHOSHAL; BARTLET, 1988). Por isso, a intensidade do controle exercido pela matriz da empresa, refletido no grau de autonomia da unidade estrangeira impacta no papel exercido pelas mesmas na estrutura da corporação.

A integração interna entre as unidades internacionais causa efeito considerável sobre os fluxos de conhecimento intra-organizacionais, sendo relevante enfatizar a importância deste mecanismo. Para que ocorra a transferência de competências entre a subsidiária e a matriz se faz necessário alinhamento da subsidiária com os objetivos da organização, relacionamento colaborativo, subsidiária bem estruturada além de autonomia de alguns processos na filial da empresa (BEZERRA *et al.*, 2013, GHOSHAL; BARTLET, 1988, WERLANG *et al.*, 2014). Gupta e Govindarajan (2000) também apontam motivação para a aquisição do conhecimento e para sua capacidade de absorção como fatores que influenciam a transferência de conhecimento.

Deve-se atentar também ao desenvolvimento local do país onde se encontra a subsidiária. Bezerra *et al.* (2013), ao investigar o tema encontraram evidências de que o grau de desenvolvimento do país da filial

impacta na sua transferência de práticas gerenciais. Subsidiárias localizadas em países desenvolvidos transferem processos internos e práticas de gestão para a matriz, evidência não encontrada naquelas instaladas em países em desenvolvimento. Logo, a partir dessa breve exposição entende-se que o fluxo de conhecimento e de práticas gerenciais, como modelos de avaliação de desempenho entre matriz e subsidiárias não podem ser considerados automáticos, mas dependem de diversas variáveis apresentadas.

### 3. METODOLOGIA

Para se responder o problema de pesquisa que visa compreender como as organizações do terceiro setor avaliam o desempenho organizacional, optou-se por uma pesquisa exploratória, utilizando-se abordagem qualitativa, de cunho descritivo. De acordo com Appolinário (2006) a pesquisa descritiva busca descrever e interpretar a realidade. Optou-se como abordagem metodológica pelo estudo de caso único com o objetivo de verificar, em três unidades de uma mesma organização do terceiro setor localizadas em diferentes países, quais as semelhanças e diferenças em suas métricas de avaliação de desempenho. Segundo Yin (2006, p. 32), o estudo de caso é: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Já para Eisenhardt (1989) o estudo de caso permite a análise em profundidade de uma situação em particular, identificando variáveis e suas inter-relações que, de outra forma, poderiam não ser percebidas.

Para fins de estudo nessa pesquisa foram investigados três escritórios de uma mesma ONG localizados na Argentina, Brasil e Estados Unidos (EUA). A organização, de origem Norte-americana, esta presente em quarenta e dois países. Ela recebe doações de mais de dezessete milhões de pequenos doadores e foi considerada a trigésima quarta marca mais valiosa do mundo. A seleção da empresa foi feita por conveniência, em função da adequação do caso com o propósito da pesquisa (EISENHARDT, 1989).

Para atingir os objetivos delineados, aplicou-se roteiro de entrevista semiestruturado em três escritórios localizados na Argentina, Brasil e nos EUA. Os dados secundários, apresentados na fundamentação teórica, serviram de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados primários da pesquisa empírica (FLICK, 2009). Assim, na coleta de dados primários, utilizou-se roteiro contendo quinze questões que abordam os tópicos relativos ao problema estudado. Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de discurso (FLICK, 2009). Esse método de interpretação de dados mostrou-se apropriado para a análise em função da coleta ter sido realizada mediante entrevistas, em que se considerou o conteúdo da fala (FLICK, 2009). O roteiro aplicado nas entrevistas das unidades estrangeiras foi traduzido para inglês pelos autores e revisado por professor da área. Na coleta de dados foi entrevistado um colaborador por país da amostra, dada reduzida estrutura da empresa pesquisada. A coleta ocorreu em novembro de 2013, e foram entrevistados o Coordenador de Desenvolvimento Institucional na Argentina, o Gerente Corporativo de Parcerias nos EUA e o Gerente de Programa e Voluntariado no Brasil. Além das entrevistas, acessaram-se outras fontes de evidências, como o manual de mensuração de desempenho da ONG, para fins de triangulação dos achados de pesquisa (YIN, 2006).

A pedido dos entrevistados, a organização estudada não será identificada, chama apenas de ONG. Em relação à amostra, identificaram-se os escritórios pelo nome do país onde estão localizados, sendo: Argentina, Brasil e EUA, onde está a sede da empresa. Os respondentes foram acessados presencialmente, no caso do Brasil, e por e-mail no caso da Argentina e EUA. Em relação à caracterização dos escritórios quanto ao seu tamanho, a matriz nos EUA possui aproximadamente 242 funcionários, enquanto Argentina e Brasil possuem cerca de quatro funcionários cada. A receita bruta da organização nos EUA foi de aproximadamente 96 milhões de dólares em 2012, obtidos através de

doações de empresas e indivíduos. Os recursos arrecadados são utilizados em projetos sociais voltados para o atendimento de jovens e crianças. As unidades brasileiras e argentinas respondem para uma unidade regional responsável por organizar sua gestão, além de outras unidades localizadas no Chile, Venezuela, Colômbia e Peru. Essa unidade regional responde hierarquicamente para a matriz da empresa, nos EUA.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Kaplan e Norton (1992) entendem que ferramentas de mensuração de desempenho como o BSC permitem que a empresa execute e monitore as estratégias propostas no seu planejamento estratégico. De acordo com os autores, elas auxiliam a empresa no alinhamento das suas unidades organizacionais, sejam unidades de negócios, administração central ou serviços de apoio. Tal alinhamento permite a captura de sinergias resultantes da integração de diversas unidades organizacionais. Contudo, o alinhamento de práticas gerenciais na empresa multinacional depende de diversos fatores, como a autonomia da subsidiária (GHOSHAL; BARTLET, 1988), capacidade de absorção do conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000), desenvolvimento do país onde a subsidiária esta instalada (BEZERRA et al., 2013), entre outros já abordados na revisão da literatura. Nesse contexto, a avaliação do desempenho organizações se torna um desafio para empresas multinacionais do terceiro setor, uma vez que elas se situam em espaço entre as lógicas do interesse público e privado (SALIMON; SIQUEIRA, 2013). O interesse público busca o bem estar da sociedade, já o privado utiliza a lógica do mercado, visando o lucro.

A pesquisa empírica, a partir dessas premissas, buscou mapear a aplicação de ferramentas de avaliação de desempenho na organização pesquisada. Inicialmente se verificou que a avaliação de desempenho por meio da utilização de indicadores ocorre em todos os três escritórios pesquisados. Tal avaliação possui periodicidade anual, realizada a nível departamental. Com relação aos responsáveis pela criação desses indicadores, segundo os entrevistados a responsabilidade pela sua proposição é da matriz. Nos EUA o supervisor possui autonomia para alterar os indicadores de desempenho utilizados na avaliação de desempenho na matriz. Tal autonomia não foi identificada nas filiais localizadas no Brasil e na Argentina, que seguem as diretivas da corporação. Nelas, os entrevistados explicam que os indicadores de desempenho são acordados com a unidade regional da ONG, responsável pela gestão da América Latina (AL). Também não há alinhamento entre os indicadores observados nas duas filiais. As informações são consolidadas no Quadro 2:

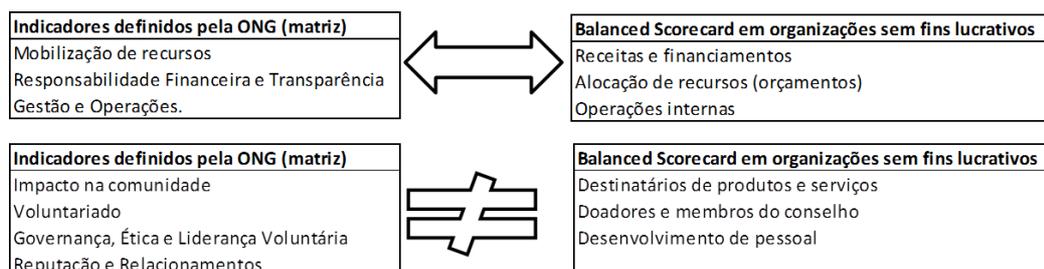
Escritório	Realiza avaliação de desempenho	Periodicidade que a avaliação de desempenho é realizada	Nível em que a avaliação de desempenho é realizada.	Responsável pela avaliação de desempenho	Responsável pela criação dos indicadores	Responsável por alterar ou substituir indicadores
Argentina	Sim	Anual	Departamento	Diretor	Matriz AL	Matriz AL
Brasil	Sim	Anual	Departamento	Diretor	Matriz AL	Matriz AL
EUA	Sim	Anual	Departamento	Supervisor	Supervisor	Supervisor

**Quadro 2: Resumo respostas ferramentas de avaliação de desempenho da empresa.**

Fonte: autores, 2016.

Uma vez estabelecido, a partir das entrevistas, que todos os escritórios pesquisados adotam alguma métrica de avaliação de desempenho é necessário verificar o que é mensurado em cada unidade. Para tanto, inicialmente foi acessado documento interno da organização sobre padrões e métricas de referência a ser utilizado na ONG, documento chamado de “Padrões Globais da Organização”. Esse explica que a instituição adota padrões globais de operação, onde as normas e práticas são aplicadas de modo a melhorar o desempenho da organização. De acordo com esse documento, essas normas representam um esforço concentrado para atender o compromisso moral da ONG de confiança com os doadores e de lutar por melhores formas de cumprir sua missão de melhorar a vida e fortalecer as comunidades, garantindo a excelência em ética, responsabilidade, transparência, eficiência e eficácia. No mesmo são mensuradas sete dimensões: 1) Impacto na comunidade, 2) Voluntariado, 3) Mobilização de recursos, 4) Governança, Ética e Liderança Voluntária, 5) Responsabilidade Financeira e Transparência, 6) Reputação e Relacionamentos e 7) Gestão e Operações.

As dimensões do documento “Padrões Globais da Organização” foram comparadas com as seis métricas de desempenho propostas por Zimmerman (2009) na aplicação do *Balanced Scorecard* em organizações. Dessas, apenas três medidas de desempenho foram identificadas nas diretrizes da ONG. A figura 1 ilustra as semelhanças e diferenças entre as medidas sugeridas por Zimmerman (2009) e aquelas idealizadas pela ONG analisada.



**Figura 1: comparação dos indicadores definidos pela ONG e o *Balanced Scorecard* em organizações sem fins lucrativos.**

Fonte: autores, 2016.

Por meio da comparação, verificou-se que das seis métricas de desempenho propostas por Zimmerman (2009) na aplicação do BSC em ONGs, apenas três foram identificadas no manual de diretrizes da matriz pesquisada. Logo, a comparação foi estendida aos indicadores consolidados no quadro 1, exposto na revisão da literatura. Verificou-se que os indicadores definidos pela ONG foram totalmente amparada pelos indicadores identificados na revisão da literatura. O seu detalhamento é exposto no quadro 3.

Indicadores definidos pela matriz da ONG	Dimensão	Critério	Indicador	Autores
Impacto na comunidade	Tipo de projeto	Impacto	- Nível de impacto que pretende causar;	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)

Voluntariado	Econômica	Não Monetário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de voluntários;</li> <li>- Serviços técnicos recebidos;</li> <li>- Bens materiais recebidos;</li> <li>- Trabalho voluntário;</li> <li>- Ações comunitárias, mutirões, etc.</li> </ul>	Reis e Meira (2006)
Mobilização de recursos	Sustentabilidade	Fatores sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade de captação de recursos de outras fontes para o projeto;</li> <li>- Nível de participação dos beneficiários;</li> <li>- Classificação da população-alvo com relação ao nível de apropriação do projeto;</li> </ul>	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
Governança, Ética e Liderança Voluntária	Sustentabilidade da gestão	Execução eficiente do trabalho dos profissionais envolvidos para garantir o resultado esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão autônoma, orientada para a flexibilidade;</li> <li>- Transparência na gestão;</li> <li>- Auscultar os colaboradores e as partes beneficiadas.</li> </ul>	Guimarães e Januzzi, (2004).
Responsabilidade Financeira e Transparência	Contábil	Dados do Balanço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de liquidez corrente e imediata;</li> <li>- Índice de doação de pessoas físicas;</li> <li>- Índice de doação de pessoas jurídicas;</li> <li>- Índice de gastos administrativos;</li> <li>- Índice de aplicações em projetos sociais;</li> <li>- Investimento unitário por projeto</li> </ul>	Cruz, Quandt, Martins e Silva, (2010)

	Econômica	Mercantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda de produtos e serviços;</li> <li>- Índice de diversificação das fontes de apoio.</li> <li>- Proporção de receitas vinculadas às receitas não vinculadas</li> </ul>	Santos e Silva (2008)
Reputação e Relacionamentos	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Satisfação dos públicos afetados pelo projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação da população alvo;</li> <li>- Satisfação da comunidade local;</li> <li>- Satisfação da equipe do projeto;</li> <li>- Satisfação dos empregados das empresas envolvidas;</li> <li>- Satisfação do poder público;</li> <li>- Satisfação dos outros públicos considerados relevantes;</li> </ul>	Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006)
Gestão e Operações.	Operacional	Execução das funções pelos funcionários com eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia decisória e a flexibilidade administrativa;</li> <li>- Incorporação de novas fontes de financiamento, de recursos técnicos e estratégicos.</li> </ul>	Guimarães e Januzzi, (2004).

**Quadro 3: comparação dos indicadores definidos pela ONG e aqueles identificados na revisão da literatura.**

Fonte: autores, 2016.

Seguimos a pesquisa a fim de verificar se a padronização das métricas de avaliação de desempenho idealizada pela matriz corresponde ao realizado pela organização nas subsidiárias. Verificou-se se os parâmetros desenhados pela matriz no documento “Padrões Globais da Organização” eram efetivamente aplicados nas subsidiárias pesquisadas. O entrevistado do escritório da Argentina apontou os seguintes indicadores que são utilizados para avaliação de seu desempenho organizacional: captação de fundos para gerir os projetos e novas parcerias com empresas. O escritório no Brasil citou os indicadores: administração das finanças e governança (conselho).

Argentina	Brasil
Monitorar o atingimento de metas	Monitorar o atingimento de metas

Captação de fundos para gerir os projetos	Administração das finanças
Novas parcerias com empresas	Governança (conselho)

**Quadro 4: Métricas de avaliação de desempenho da empresa**

Fonte: autores, 2016.

Observa-se, a partir dos resultados das entrevistas consolidados no quadro 4 que os indicadores da organização, apesar de idealmente padronizados pela matriz, não são aplicados da mesma forma. As respostas indicam descasamento dos indicadores propostos pela matriz em seu manual de métricas e padrões, daqueles utilizados nas subsidiárias. Ao se verificar tal dissonância, buscou-se compreender os processos organizacionais utilizados para se estabelecer os indicadores na matriz e nas suas subsidiárias. De acordo com as entrevistas, os indicadores da matriz são definidos pela própria unidade. Já, os indicadores de desempenho aplicados nas subsidiárias brasileira e argentina são negociados com a unidade regional da ONG, responsável pela gestão da AL. Uma vez acordados, eles não podem ser alterados pelas unidades locais, diferente do que ocorre na matriz que possui autonomia para incluir ou modificar indicadores. Apesar de ocorrer tal centralização ao se estabelecer os indicadores, não se verificou alinhamento desses nem mesmo entre as subsidiárias da empresa (Brasil e Argentina), indicando que apesar do elevado controle na sua definição a ONG alcança seus objetivos de padronização das suas métricas de desempenho.

Ao se analisar o conteúdo das métricas utilizadas nas filiais da organização se observa que parte substancial dos indicadores utilizados pelas subsidiárias são orientados à mensuração dos aspectos financeiros e pouco incorporam outras dimensões como aspectos técnicos, gestão de pessoas ou relacionados à sustentabilidade (ver quadro 4). Na Argentina, a captação de recursos e firmar novas parcerias com empresas são dimensões relacionadas às finanças da ONG. No Brasil, além das finanças, a organização atenta para aspectos relacionados à governança corporativa da empresa. Conforme lembra Machado Filho (2006) e Pereira *et al.*, (2013), organizações do terceiro setor carecem de mecanismos internos de gestão que assegurem que os recursos dos doadores não sejam apropriados pela organização.

A utilização de indicadores financeiros é parte das ferramentas de mensuração do desempenho das empresas do terceiro setor. Porém essas organizações não devem se restringir somente a ele, pois são atrelados à visão de curto prazo, conforme argumenta Kaplan (1983). À medida que esse tipo de organização depende de doações, os doadores se preocupam com a maximização dos seus resultados (MACHADO FILHO, 2006), ou seja, dos resultados dos projetos e programas beneficiários. Assim surgem os relatórios de prestação de contas sobre aplicação de recursos voltados à apresentação de seus resultados de forma transparente Pereira *et al.*, (2013).

Em seguida foi questionada qual a finalidade do processo de avaliação de desempenho para a organização. De acordo os entrevistados, a avaliação de desempenho tem como objetivo garantir o alinhamento das práticas da organização em relação a sua missão e visão, garantindo desempenho eficiente, transparente e sustentável. Todos os entrevistados mencionaram a prática como útil para auxiliar no atingimento das metas da organização. As entrevistas indicam percepção positiva dos avaliados em relação a esta ferramenta no alcance de seus objetivos corporativos. Essa perspectiva está alinhada à aplicação do *Balanced Scorecard*, pois ele pode ser usado para comunicar os objetivos estratégicos aos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1993, 1996).

Na opinião do entrevistado dos EUA, a ferramenta de avaliação de desempenho possui papel importante, pois ajuda a orientar os esforços do departamento durante o ano e indica as metas para a equipe buscar

alcançar. A unidade no Brasil acredita que os escritórios ganham mais força globalmente podendo desenvolver projetos direcionados, canalizando recursos da matriz nos EUA para aplicação em projetos em outros países. Já o escritório da Argentina acredita que a avaliação de desempenho facilita o cumprimento da missão e visão da organização.

De acordo com as respostas obtidas, verificou que os problemas decorrentes da avaliação de desempenho estão relacionados à ausência de concordância mútua entre os gestores e os funcionários em relação aos indicadores a serem utilizados, causando expectativas irreais e injustas.

Repostou-se a queixa por todos os entrevistados de que em muitos casos tanto os indicadores quanto os objetivos não são claros ou não são bem comunicados aos funcionários, bem como as metas não são realistas na opinião dos entrevistados. “A dificuldade surge quando a organização tem expectativas irreais” (opinião do entrevistado do escritório dos EUA). Adicionalmente foi proposto aos escritórios entrevistados opinarem sobre os fatores que facilitam ou dificultam a avaliação de desempenho.

Fatores Facilitadores	Fatores Dificultadores
Planejamento	Mudanças repentinas
Trabalho em equipe	Não ter um plano de ação claro e focado
Objetivos claros	Conflitos entre administração e funcionários
Organização funcionando com um negócio e não simplesmente uma caridade.	Expectativas irreais da administração
	Pressão por atingimento de metas financeiras

**Quadro 4: fatores que facilitam ou dificultam a avaliação de desempenho da empresa**

Fonte: autores, 2016.

Pode-se observar, conforme o quadro 4, que os fatores dificultadores da avaliação de desempenho advêm de aspectos relacionais entre a subsidiária e sua unidade gestora. Isso por que os conflitos internos nem sempre são bem tratados pela organização e podem impactar negativamente na gestão da subsidiária local. Adicionalmente, como contraponto verificou que o trabalho em equipe é considerado um facilitador do processo de avaliação de desempenho. Confirma-se também a proposição de Fischer, (2004) de que a organização do terceiro setor precisa apresentar metas claras, objetivas e realistas para os seus colaboradores.

Os três escritórios entrevistados acreditam que a avaliação de desempenho é uma ferramenta positiva na gestão das empresas do terceiro setor, o que demonstra a aderência ao conceito de que avaliar o desempenho em uma organização é bem recebido pelos avaliados e pode se transformar em uma ferramenta poderosa no ambiente cada vez mais competitivo e exigente em que estas organizações estão inseridas. Contudo, apesar de reconhecer sua importância, a falta de recursos locais é apontada como motivo pela incipiente utilização desta prática gerencial nas subsidiárias.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolvida permitiu observar, por meio dos dados coletados, três principais aspectos da gestão da multinacional do terceiro setor estudada: 1) ainda que a matriz proponha a implantação de um sistema de avaliação de desempenho, essa prática gerencial não foi completamente transferida para as subsidiárias no Brasil e na Argentina; 2) os indicadores de desempenho propostos pela matriz, ainda que não totalmente alinhados ao BSC proposto por Zimmerman (2009) estão contemplados na literatura sobre

indicadores de desempenho para organizações do terceiro setor; e 3) os fatores dificultadores da avaliação de desempenho advêm de aspectos relacionais entre a subsidiária e sua unidade gestora (unidade regional da AL).

As organizações do terceiro setor são os agentes sociais que auxiliam e suportam a experiência democrática no Brasil. Em conjunto com o governo, exercem o seu trabalho social, influenciam nas políticas públicas e criam projetos relevantes de interesse da comunidade (OLIVEIRA, 2014). É perceptível e indiscutível os esforços e a contribuição deixada pelas organizações do terceiro setor na sociedade. O objetivo desta pesquisa era compreender as características da avaliação de desempenho nessa ONG do terceiro setor e quais os indicadores de desempenho utilizados por ela na matriz e em suas subsidiárias. Buscou também captar as impressões dos escritórios entrevistados em relação aos indicadores utilizados, fatores positivos e negativos da avaliação de desempenho, bem como a opinião dos entrevistados em relação a esta ferramenta de gestão.

Através das descobertas desta pesquisa, verificou que todos os escritórios que compõem a amostra realizam a avaliação de desempenho através da utilização de indicadores, mesmo que não estejam alinhados. Ainda, apesar da presença de indicadores de desempenho nas subsidiárias brasileiras e argentinas mapeados no quadro 4, pode-se dizer que eles não contam com sistema de avaliação de desempenho. Logo, o uso da prática de gestão nas subsidiárias pesquisadas está aquém do sugerido na literatura, pois a existência de um ou outro indicador não constitui em sistema de avaliação. Os principais indicadores utilizados pelos escritórios desta organização do terceiro setor estão relacionados predominantemente aos aspectos financeiros, e demonstram a preocupação com fatores diretamente ligados a dimensão econômica. Porém conforme abordado no referencial teórico, muitas são as dimensões que podem ser incorporadas na avaliação de desempenho, como: social, política e de gestão (SANTOS; SILVA, 2008). O uso da ferramenta nas subsidiárias também é pequeno se comparados àquelas sugeridas no manual de diretrizes da matriz da ONG. Isso demonstra que a transferência de práticas gerenciais sobre medidas de avaliação de desempenho da matriz para as subsidiárias pesquisadas não ocorreu de modo abrangente (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). A pesquisa verificou que a avaliação de desempenho é realizada formalmente de maneira anual, embora a organização efetue medições de informações durante o ano.

Na opinião dos escritórios pesquisados a avaliação de desempenho possui papel fundamental no atingimento das metas e facilita o alinhamento com a missão e visão da organização. Com relação aos aspectos que dificultam a avaliação de desempenho, as queixas dos entrevistados estão relacionadas à falta de alinhamento dos indicadores a serem utilizados, o estabelecimento de metas consideradas irreais, falta de funcionários nas subsidiárias e os conflitos entre a administração e os funcionários que nem sempre são resolvidos. Já com relação aos aspectos facilitadores da avaliação de desempenho, foi mencionado pelos entrevistados o planejamento, trabalho em equipe, e o estabelecimento de metas claras e objetivas. Finalmente, os entrevistados consideram a avaliação de desempenho uma ferramenta positiva na gestão da ONG.

Como contribuição, esta pesquisa verifica que ainda que o modelo BSC para o terceiro setor não possua aderência total, se comparado ao modelo interno sugerido no manual de diretrizes da matriz da ONG pesquisada (ZIMMERMAN, 2009). Contudo, o sistema apresentado nesse manual está amparado pela literatura (quadro 3). Baseado nas descobertas desta pesquisa, modelos de avaliação de desempenho poderão ser desenvolvidos para utilização nas organizações do terceiro setor. Adicionalmente, futuros estudos poderão ser desenvolvidos com o intuito de identificar os principais indicadores praticados na avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor.

A pesquisa empírica conduziu a informações relevantes e auxiliou a cumprir o objetivo do estudo. Ainda é necessário reconhecer que por conta de sua natureza exploratória os métodos adotados neste estudo

apresentam limitações. Dada a abordagem qualitativa aplicada no tocante à amostragem por conveniência, é importante lembrar que os achados do estudo limitam-se ao contexto pesquisado. Com isso, não se pode generalizar os resultados desta investigação (FLICK, 2009). Dada variedade de tipos de organizações filantrópicas, que incluem ONGs, fundações, escolas, hospitais, sindicatos, igrejas e até mesmo clubes de futebol (HUDSON, 1999), os achados dessa pesquisa não podem ser generalizados para outras organizações do terceiro setor. Sabe-se que em pesquisas exploratórias, o principal intuito é descobrir dimensões de análise possíveis para o fato, as quais devem ser posteriormente averiguadas por meio de outros estudos (APPOLINÁRIO, 2006).

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- ARMANI, D. Como elaborar projetos?: Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo editorial, 2001
- BEZERRA, M. A.; COSTA, S.; BORINI, F. M.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Reverse knowledge transfer: a comparison between subsidiaries of emerging markets and subsidiaries of developed markets. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 67-90, 2013.
- CLARKE, P. Non-financial measures of performance in management. **Accountancy Ireland**, v. 27, n. 2, p. 22-24, 1995.
- CORRÊA, H. L. O estado da arte da avaliação de empresas estatais. Tese (Doutorado em Administração de empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. L. V. A. de; SILVA, J. R. G. Corporate social projects in Brazil: conceptual framework for empirical research and management analysis. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, v. 40, n. 5, 2006.
- DAFT, R. L.; MARCIC, D. Understanding Management. Versailles: Thomson - South-Western, 2004. 573 p.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.
- FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo, 1999.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FISCHER, R. M. Gestão de pessoas nas organizações sociais do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, v.33, n.1, p.12-19, 1998.
- GRADY, M. W. Performance measurement: implementing strategy. **Management Accounting**, v. 72, n. 12, p. 49-53, 1991.

- GUIMARÃES, J. R. S.; JANUZZI, P. M. Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas: limites e legitimidade. Trabalho apresentado no XIV encontro nacional de estudos populacionais, ABEO, realizado em Caxambu, MG. Brasil de 20 -24 de setembro de 2004. CD-ROM.
- GHOSHAL, S; BARTLETT, C. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 365-388, 1988.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Makron Books, São Paulo, 1999.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>>. Acesso em: 04 out. 2013.
- KAPLAN, R. S. **Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research**. **Accounting Review**, v. 58, n. 4, p. 686-703, 1983.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, January- February, 1992.
- \_\_\_\_\_. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, Setembro-Outubro, 1993.
- \_\_\_\_\_. Using a Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, January- February, 1996.
- KENNERLEY, M; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- LI, D.; FERREIRA, M. P; SERRA, F. Technology transfer within MNEs: inter-subsidiary competition and cooperation. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 139-158, 2009.
- MACHADO FILHO, C. A. P. Responsabilidade Social e Governança- O Debate e as Implicações. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 1. 172p, 2006.
- MANOOCHEHRI, G. The road to manufacturing excellence: using performance measures to become world-class. **Industrial Management**, Mar.-Apr., p. 7-13, 1999.
- MARCOVITCH, J. **Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor**. In: Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: editora Paz e Terra, 1997.
- NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.
- OLIVEIRA, L. Entre o público e o privado. Desafios do desenvolvimento (IPEA), ano 10, edição 79, 23/05/2014, 2014.
- PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row, 1982.

REIS, T.; MEIRA, L. Avaliação de Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006, Salvador. Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SALIMON, M. I.; SIQUEIRA, M. V. S. Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 643-657, 2013.

SANTOS, L. M.; Construção de indicadores de desempenho na gestão de projetos sustentáveis: estudo sobre os centros educacionais tecnológicos. 2008. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

SANTOS, P. C.; SILVA, M. E. M. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 170, p. 35-47, mar.-abr., 2008.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9. ed. São Paulo: Editora FGV, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 3. ed., p. 29-38, 2005.

ZIMMERMAN, J. Using a balanced scorecard in a nonprofit organization. **Nonprofit World**, v. 27, n. 3, p. 11-12, May-June, 2009.