

# **Tecnologia, tecnologia da informação e práticas gerenciais de mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras**

**Alan Santos de Oliveira** (UFPB/UNIPE) - asoalansantos@gmail.com

**Antônio André Cunha Callado** (UFRPE) - andrecallado@yahoo.com.br

## **Resumo:**

*O objetivo do estudo foi analisar a significância das associações entre Tecnologia e Tecnologia da Informação com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em Organizações Não Governamentais (ONGs) brasileiras. Para tanto, realizou-se um estudo de campo e exploratório-descritivo, através de uma survey por correspondência, nas organizações nacionais listadas na Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). Assim, foi selecionado um conjunto de variáveis estruturais divididas em dois blocos fundamentais: a) Tecnologia e Tecnologia da Informação (TI); b) práticas de planejamento de desempenho e práticas de medição de desempenho. Para o processo de análise de resultados das associações, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, considerando estatisticamente significantes aqueles com níveis de 99% ( $p= 0,01$ ). Os principais resultados das associações entre práticas de mensuração de desempenho e o fator contingencial tecnologia, revelaram várias correlações positivas e estatisticamente significativas com planejamento de desempenho, metas de desempenho, indicadores de desempenho, instrumentos de coleta de dados e, por fim, recompensas e sanções. Por sua vez, o fator contingencial TI evidenciou algumas correlações positivas e estatisticamente significativas com as seguintes práticas: planejamento de desempenho, indicadores de desempenho e recompensas e sanções. Logo, sugere-se que os fatores contingenciais TI e, principalmente, tecnologia influenciam positivamente na utilização de práticas gerenciais de mensuração de desempenho.*

**Palavras-chave:** *Tecnologia. Tecnologia da informação. Práticas gerenciais. Mensuração de desempenho. ONGs.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Tecnologia, tecnologia da informação e práticas gerenciais de mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras**

### **Resumo**

O objetivo do estudo foi analisar a significância das associações entre Tecnologia e Tecnologia da Informação com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em Organizações Não Governamentais (ONGs) brasileiras. Para tanto, realizou-se um estudo de campo e exploratório-descritivo, através de uma *survey* por correspondência, nas organizações nacionais listadas na Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). Assim, foi selecionado um conjunto de variáveis estruturais divididas em dois blocos fundamentais: a) Tecnologia e Tecnologia da Informação (TI); b) práticas de planejamento de desempenho e práticas de medição de desempenho. Para o processo de análise de resultados das associações, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, considerando estatisticamente significantes aqueles com níveis de 99% ( $p= 0,01$ ). Os principais resultados das associações entre práticas de mensuração de desempenho e o fator contingencial tecnologia, revelaram várias correlações positivas e estatisticamente significativas com planejamento de desempenho, metas de desempenho, indicadores de desempenho, instrumentos de coleta de dados e, por fim, recompensas e sanções. Por sua vez, o fator contingencial TI evidenciou algumas correlações positivas e estatisticamente significativas com as seguintes práticas: planejamento de desempenho, indicadores de desempenho e recompensas e sanções. Logo, sugere-se que os fatores contingenciais TI e, principalmente, tecnologia influenciam positivamente na utilização de práticas gerenciais de mensuração de desempenho.

Palavras-chave: Tecnologia. Tecnologia da informação. Práticas gerenciais. Mensuração de desempenho. ONGs.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

No contexto das Organizações não Governamentais (ONGs), a necessidade de usar Tecnologia e Tecnologia da Informação (TI) para gerenciar informações, comunicação com os funcionários e voluntários, fazer contabilidade e mensurar o desempenho continuam a crescer (AL-AMMARY; HAMAD, 2012; LEE; CLERKIN, 2017). Há um aumento da adoção da TI nas ONGs, devido ao acesso à Internet e aumento dos níveis de treinamento em tecnologia (FINN; MAHER; FOSTER, 2006; LEE; BLOUIN, 2015).

Recentemente, a lei 13.019/2014 e o decreto nº 8.726/2016, ao regular as parcerias de órgãos da administração pública com as ONGs, incentivou o aumento na utilização desses recursos. Assim, os gestores das ONGs foram incentivados a utilizar recursos atualizados de Tecnologias de informação e comunicação (TIC) e promoção de soluções derivadas de tecnologia e TI para atender as necessidades e demandas da sociedade e os gestores públicos foram obrigados a divulgar as ações realizadas, bem como disponibilizar materiais e equipamentos tecnológicos para monitorar o desempenho das parcerias. Dessa forma, a Tecnologia e TI tendem a desempenhar um papel vital na melhoria da qualidade e quantidade de informações, fatores estes que podem aumentar a utilização de práticas de mensuração de desempenho nas ONGs (POOLE et al., 2001; THOMSON, 2010). No entanto, o seu potencial de adoção e invocação é muitas vezes incerto, pois muitas ONGs quando não possuem recursos financeiros e tecnológicos, adotam apenas métodos (manuais) tradicionais usando

computadores para aplicações de processamento de texto, planilha e contabilidade (AL-AMMARY, J; HAMAD, 2012).

De acordo com Chenhall (2003) as práticas gerenciais de mensuração de desempenho são afetadas por três características da tecnologia, tais como a complexidade, a incerteza da tarefa e a interdependência. Além disso, o grau de automação das operações, grau de aplicação de TI, utilização de moderna TIC e de *softwares* especializados (WADONGO; ABDEL-KADER, 2014), são fatores que podem ser positivamente relacionados com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho (WADONGO, 2014). Assim, as ações que os gestores precisarão tomar serão específicas às características tecnológicas de cada ONG.

Nesse sentido, percebe-se que o contexto organizacional específico das ONGs de Tecnologia e TI, não pode deixar de ser considerado pelos gestores, principalmente, no tocante ao processo de implantar e utilizar práticas de mensuração de desempenho. Segundo Otley (1980) a justificativa para utilização da teoria da contingência, que fundamenta o presente estudo, se deve a controvérsia ou limitações dos resultados das pesquisas em contabilidade gerencial, pois as evidências não eram controladas pelas características ambientais internas e externas, que podem customizar as práticas gerenciais no setor.

Chenhall (2007) revela que estudos internacionais que relacionaram tecnologia e TI com práticas de mensuração de desempenho vem sendo largamente realizados no setor industrial, com a recente extensão para setores de serviços e governo. Na mesma direção, os estudos brasileiros foram desenvolvidos envolvendo Tecnologia (GUERRA, 2007; ESPEJO, 2008; BEUREN; FIORENTIN, 2014; LEITE; DIEHL; MANVAILER, 2015; LAVARDA et al., 2016) e TI (JUNQUEIRA, 2010) apenas em empresas com fins lucrativos. No contexto internacional das ONGs, Al-Ammary e Hamad (2012) e Wadongo (2014) realizaram os primeiros estudos sobre a temática. Logo, existe a necessidade de examinar nacionalmente a relação entre esses fatores contingenciais com as práticas de mensuração de desempenho.

Na luz das discussões surge a seguinte problemática: como a Tecnologia e Tecnologia da Informação são associadas com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em ONGs brasileiras? Assim, o objetivo do estudo é analisar a significância das associações entre Tecnologia e Tecnologia da Informação com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em Organizações Não Governamentais (ONGs) brasileiras.

O estudo justifica-se por promover conhecimento acadêmico em uma área importante, mas pouco estudada nacionalmente, sobretudo conhecimento de mercado, por compreender como os gestores se adaptam para sobreviver em ambientes instáveis e de constantes avanços tecnológicos no âmbito de ONGs brasileiras.

## **2 Revisão de Literatura**

### **2.1 Práticas de Mensuração de Desempenho**

O desempenho das entidades pode ser definido como a realização passada, presente ou futura de uma dada tarefa ou dimensão organizacional; consubstanciando-se em padrões pré-estabelecidos, integridade, valor ou tempo (WADONGO; ABDEL-KADER, 2014). Assim, as práticas gerenciais para medir com precisão esse desempenho, são percebidas como sendo um campo cada vez mais importante da pesquisa para organizações e acadêmicos, pois exerce influência considerável sobre as ações das empresas (FOLAN; BROWNE, 2005).

A taxonomia de práticas gerenciais de mensuração de desempenho, utilizada no presente estudo, consiste em um processo que envolve dois âmbitos centrais: (1) o planejamento de desempenho e (2) a mensuração de desempenho. Dessa forma, a prática de planejamento de desempenho inclui como a organização trata sobre a determinação e comunicação de missão, visão, objetivos, metas, fatores-chave de sucesso, estratégias e planos (WADONGO, 2014). Complementando, a mensuração de desempenho envolve a identificação e definição de domínios-chave de desempenho e indicadores (financeiros e não financeiros), metas de

desempenho, métodos de coleta de dados e, por fim, recompensas e sanções. Assim, fundamentando-se em Neely, Gregory e Platts (1995), será possível quantificar a eficiência e eficácia das ações realizadas nas ONGs.

Os indicadores de desempenho, instrumentos fundamentais das práticas de mensuração de desempenho das organizações, precisam ser posicionados em um contexto estratégico para serem relevantes, pois influenciam o que as pessoas fazem diariamente. Do mesmo modo, que a coerência das ações dos indivíduos determina como as estratégias são criadas e realizadas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Para Fischmann e Zilber (2000) os indicadores de desempenho auxiliam as entidades no processo de definição das estratégias empresariais e planejamento estratégico, bem como permitem identificar a propriedade de como as decisões foram tomadas. Corroborando, os indicadores de desempenho revelam as verdadeiras metas da instituição, ao demonstrar “os sinais vitais da organização”, pois eles informam às pessoas o que estão fazendo, a maneira como estão se saindo e se estão atuando como parte de um todo, devendo ainda representar um balanceamento entre os objetivos tangíveis e intangíveis das organizações (TEIXEIRA, 2006). As empresas utilizam simultaneamente vários indicadores de desempenho junto à informação orçamentária, com o propósito de estipular metas, cujo alcance contribua para o melhor resultado possível (OLIVEIRA, 2014). O uso de indicadores de desempenho é uma forma eficaz de aumentar a competitividade e a rentabilidade de uma empresa, bem como para apoiar e promover a melhoria de produtividade (TANGEN, 2005). Complementando, quando utilizados adequadamente, podem garantir que os gestores adotem uma perspectiva de longo prazo e aloquem eficazmente os recursos da empresa para as atividades de melhoria.

No processo de mensuração de desempenho, as ONGs também podem avaliar o seu desempenho através da criação de indicadores e, em seguida, recolher informações relativas a estes indicadores de modo multidimensional, visto que individualmente a análise pode se tornar incompleta (RAMADAN; BORGONOV, 2015). Entretanto, para Hendricks, Plantz e Pritchard (2008) e Boateng, Akamavi e Ndro (2016) não existe consenso sobre quais são os melhores e mais utilizados indicadores para mensurar o desempenho em ONGs, devendo ser adaptados para cada realidade econômica e tecnológica que essas organizações vivenciam.

## 2.2 Tecnologia

A tecnologia que é uma palavra originalmente formada para designar a aplicação dos conhecimentos científicos à produção em geral, se faz presente no contexto das empresas seja do modo rudimentar ou de maneira sofisticada, para executar suas operações e realizar suas tarefas (CHIAVENATO, 2014).

Na literatura do terceiro setor, a tecnologia é definida como os conhecimentos necessários, habilidades, ferramentas de informação, sistemas e recursos necessários para implantar e utilizar práticas gerenciais de mensuração de desempenho (POOLE et al., 2001; THOMSON, 2010). A aplicação da tecnologia básica, desempenha um papel importante na assistência das ONGs, ao auxiliar no atingimento de metas e objetivos fundamentais, tornando-as melhores comunicadoras e, conseqüentemente, prestadoras de contas, ajudando-as a se tornarem mais organizadas e fortalecerem suas conexões e redes com as pessoas e empresas (AL-AMMARY; HAMAD, 2012). Esse fator contingencial, refere-se à forma como os processos de trabalho da organização funcionam para converter entradas em saídas, que incluem materiais, máquinas, ferramentas, tarefas de pessoas, *software* e conhecimento, bem como complexidade tecnológica, incerteza de tarefas e interdependência tecnológica associada a tarefas de trabalho (CHENHALL, 2003; WADONGO, 2014).

Segundo Woodward (1965) e Chenhall (2003) a complexidade decorre da padronização do trabalho, processos e tecnologias de unidades de pequenos lotes que representam níveis crescentes de complexidade. Para essa característica é esperado que controles administrativos

sejam também padronizados, com sistema de controle e mensuração de desempenho tradicional. Conforme Perrow (1970) e Chenhall (2003) a incerteza da tarefa refere-se à variabilidade nas tarefas e análise dos métodos de realização das tarefas com alta variabilidade e tarefas não analisáveis que induzem dificuldades de controle e uma necessidade de mais controles orgânicos. Nesse sentido, o sistema de gestão de desempenho tradicional, mecanicista baseado em controles financeiros não deve atender a essas circunstâncias, uma vez que nessas condições a entidade precisa implantar métodos customizados para cada “ator” da cadeia de suprimentos ou demais partes interessadas da organização.

Por sua vez, a interdependência aumenta o nível de dificuldade de coordenação e tem implicações para os sistemas de controle, na medida em que as interdependências passam de agrupadas, a interdependências sequenciais e a interdependências recíprocas (CHENHALL, 2003). Logo, é improvável que a dependência dos controles administrativos tradicionais forneça a flexibilidade necessária e que os controles informais mais abertos sejam mais adequados para gerir as interdependências.

### 2.3 Tecnologia da informação

O aumento na utilização de computadores na sociedade vem provocando uma revolução da sociedade, no entanto, o simples de fato de disseminar não garante o pleno auxílio aos gestores (BARBOSA; NASSIF, 2012). Dessa forma, um segmento fundamental da tecnologia utilizado no estudo, é a aplicação de Tecnologia da Informação (TI) moderna, sobretudo a ênfase na comunicação, com a Tecnologia da informação e comunicação (TIC). A TI inclui o grau de automação das operações, grau de aplicação de TI, utilização de modernas tecnologias de comunicação e uso de *softwares* especializados (WADONGO; ABDEL-KADER, 2014), fatores estes que estão associados estaticamente com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho (WADONGO, 2014). Do mesmo modo, Wadongo e Abdel-kader (2014) afirmam que a TIC é um aspecto da tecnologia, que também tem sido discutido como chave para a implementação do sistema de gestão de desempenho, sendo um fator que ajuda ou dificulta a coleta de dados e, posteriormente, a mensuração de desempenho.

Tachizawa (2012) indica que as organizações do Terceiro Setor ainda utilizam pouco a Internet, sobretudo quando comparadas ao setor privado, apontando elementos que dificultam a implantação e utilização de TI em ONGs: (1) uso da internet apenas para comunicação; (2) dificuldades de acesso e as carências de recursos financeiros, humanos e equipamentos; (3) visão que parte dessas organizações tem das tecnologias de informação e (4) algumas ONGs adotam uma nova tecnologia por acreditar que ela contribuirá para as atividades da organização, mas sem efetuar uma reflexão quanto aos demais aspectos da organização.

Não obstante, o uso estratégico de TI ou da TIC nas ONGs, mesmo que de forma simples, pode ajudar a minimizar os impactos ecológicos e agilizar os projetos sociais, como é possível identificar os benefícios ao utilizar um *software* do tipo *Outlook Express (Microsoft)* ou do tipo *Netscape* (TACHIZAWA, 2012, p.181):

[...] fazer que a comunicação flua pela empresa por e-mail, de forma que decisões ocorram com a agilidade requerida pelos novos tempos; usar ferramentas digitais para criar equipes virtuais que possam compartilhar tarefas, e aproveitar conhecimentos e ideias, em tempo real, em nível mundial; usar sistemas informatizados para criação de acervo histórico da empresa para uso compartilhado de todos; converter os tradicionais processos convencionais em papel para processos digitais, eliminando entraves administrativos e liberando as pessoas para tarefas mais importantes; entender de tecnologias da informação tanto quanto entende de outras funções da empresa e, para tanto, considerá-lá como um recurso estratégico para alavancar melhores resultados econômico-financeiros (TACHIZAWA, 2012, p.181).

Mediante Al-ammary e Hamad (2012) a Tecnologia e TI pode servir para as ONGs de diferentes maneiras; poderia melhorar a produtividade, aumentar a eficácia global através de uma melhor colaboração e estender os serviços para novas comunidades carentes. Nesse cenário, com base no estudo dos autores, espera-se uma relação positiva entre práticas gerenciais de mensuração de desempenho com a Tecnologia e TI.

Corroborando, os resultados da pesquisa de Wadongo (2014) sobre os fatores contingenciais Tecnologia e TI, mostraram que as ONGs enfrentam a complexidade da tarefa, independência da tarefa e, de forma mais acentuada, a incerteza da tarefa. Destarte, a Tecnologia medida pela incerteza da tarefa apontou uma relação positiva com as práticas de planejamento desempenho, uso de indicadores de desempenho equilibrados, sistemas de fluxo de informação, mas foi negativamente associada com o uso de métodos de coleta de dados baseados nas TIC e recompensas de desempenho.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

No que tange à classificação da pesquisa, este estudo é considerado como de campo. A pesquisa de campo tem como base observar os fatos tal como ocorrem, conforme objetivos previamente definidos, por meio de questionário ou entrevista junto aos “atores” envolvidos (SANTOS; PARRA FILHO, 2012). No caso específico do estudo, é investigada uma realidade particular de gestores e presidentes de ONGs brasileiras, através de questionário eletrônico. O presente estudo de campo é classificado como exploratório-descritivo. De acordo com Acevedo e Nohara (2013, p.71) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”. Nesse sentido, por ser um tema pouco investigado no Brasil, o estudo apresenta uma nova compreensão da relação entre Tecnologia e TI com as práticas de mensuração de desempenho em ONGs.

Conforme Andrade (2010, p.112) na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”. Dessa forma, a explicação da natureza dos fenômenos estudados não é priorizada, concentrando-se apenas na descrição.

Para determinar o universo do estudo, foi consultado o site da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) identificando um montante de 240 ONGs listadas, representando a população do estudo. Contudo, apenas 43 representantes (presidentes e gestores) das ONGs se dispuseram a participar do estudo, representando a amostra não probabilística da pesquisa. Para a coleta de dados, foi realizado um *survey* por correspondência eletrônica, através de questionário padronizado e estruturado, baseando-se nas pesquisas de Ferreira e Otley (2009) e Wadongo (2014). A ferramenta utilizada para criação e envio do questionário, foi o programa “Google Docs”. O processo de coleta de dados durou 3 meses (agosto, setembro e outubro), no ano de 2016.

No que se refere às variáveis utilizadas no questionário da pesquisa, foram selecionadas, fundamentando-se na literatura específica de organizações do terceiro setor (POOLE et al., 2001; BROWN; IVERSON, 2004; AKINGBOLA, 2006, TEELKEN, 2008, WAWERU; SPRAAKMAN, 2009; FERREIRA; OTLEY, 2010; AL-AMMARY; HAMAD, 2012; DUKE; EDET, 2012; WADONGO, 2014), com o intuito de servir de apoio para operacionalização do instrumento de coleta de dados e análise de resultados.

Essas variáveis estruturais foram subdivididas em dois blocos: o primeiro (I) destinado aos Fatores Contingenciais Tecnologia e TI o segundo (II) destaca as variáveis de Desempenho, segundo Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis Estruturais do Questionário do Estudo

Bloco	Categorias	Variáveis	Fontes de Referência
I. Fatores Contingenciais	Tecnologia	Complexidade tecnológica Incerteza na tarefa Interdependência tecnológica	WADONGO, 2014; AL-AMMARY; HAMAD, 2012.
	TI	Aplicação de TI moderna	WADONGO, 2014; AL-AMMARY; HAMAD, 2012.
II. Desempenho	Práticas de Planejamento de Desempenho	Missão, Visão, Valores e Objetivos, fatores chave de sucesso	WAWERU; SPRAAKMAN, 2009; WADONGO, 2014.
	Práticas de Medição de Desempenho	Indicadores de Desempenho; Metas de desempenho; Instrumentos de coleta de dados de desempenho; Recompensas e sanções.	WAWERU; SPRAAKMAN, 2009; WADONGO, 2014.

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro (I) bloco, possui 2 categorias, correspondendo aos fatores contingenciais utilizados na pesquisa: Tecnologia e Tecnologia da Informação. A primeira categoria, o fator contingencial tecnologia, é mensurada através das variáveis de complexidade tecnológica, incerteza na tarefa e interdependência tecnológica. Para esse fator, os representantes das ONGs assinalam na escala *Likert* o seu nível de concordância, variando de 1 (não concorda) até 6 (concorda fortemente), sobre uma série de afirmações, a saber: “a equipe/voluntários trabalham com tarefas que dependem de procedimentos padronizados e automatizados por processos (representando complexidade tecnológica)”; “as tarefas de funcionários/voluntários no trabalho envolvem uma variedade de atividades (representando incerteza)”; “as medidas de desempenho das tarefas da equipe (*staff*) são claras e as variações facilmente analisadas (representando incerteza)” e, por fim, “as tarefas da equipe são altamente dependentes de outras tarefas da equipe da ONG/projeto (representando interdependência)”.

A segunda categoria, o fator contingencial TI, possui um tratamento diferenciado ao passo que os representantes das ONGs respondem uma escala linear variando de 1 (Nunca) até 6 (Sempre), sobre a frequência de utilização de aspectos da TI moderna, tais quais: computadores pessoais, internet, *Softwares* de Computador Especializado (*MS Quickbooks*, *MS Project*, dentre outros), Tecnologias de comunicação (por exemplo móvel, fax e telefone) e Sistemas de informação de gestão (por exemplo *enterprise resource planning*).

O segundo (II) bloco, possui 2 categorias de desempenho. A primeira categoria envolve práticas de planejamento de desempenho, de modo que os representantes das ONGs foram convidados a responder uma escala linear variando de 1 (Nunca) até 6 (Sempre), sobre uma série de afirmações, como exemplo, a missão e visão são comunicadas; objetivos e metas são bem especificados e comunicados, dentre outras. Enquanto a segunda categoria, destina-se às práticas de medição de desempenho. Os representantes das ONGs foram convidados a responder afirmações de níveis de utilização em escala do tipo *Likert* variando de 1 (Nunca) até 6 (Sempre), dos tipos de indicadores, as metas de desempenho, tipos de instrumentos de coletas e, por fim, recompensas e sanções.

Para analisar as associações entre Tecnologia e Tecnologia da Informação com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em ONGs brasileiras, utilizou-se como técnica de análise dos dados, o coeficiente de correlação de *Spearman*. Destaca-se, que as associações testadas para serem consideradas estatisticamente significantes precisam obter níveis de 99% ( $p=0,01$ ).

#### 4 Análise de Resultados

##### 4.1 Associações entre práticas gerenciais de mensuração de desempenho e tecnologia

A Tabela 1 demonstra os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Práticas de planejamento de desempenho e o fator contingencial Tecnologia.

Tabela 1 - Correlação entre Práticas de planejamento de desempenho e Tecnologia

<b>Práticas de planejamento de desempenho</b>	Padronizados e automatizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Altamente dependentes
Comunica missão e visão	0,15	0,33	0,52	0,40
Enfatiza valores fundamentais	0,20	0,35	0,55	0,35
Objetivos e metas especificados e comunicados	0,37	0,35	0,61	0,44
Fatores de sucesso identificados	0,55	0,33	0,65	0,50
Planos e estratégias ligados a objetivos e missão	0,31	0,36	0,57	0,55
Ações refletem missão e visão	0,30	0,35	0,56	0,44
Planejamento estratégico envolve workshops	0,29	0,34	0,30	0,33
Conjunto de atividades claras	0,30	0,39	0,65	0,38

Fonte: Dados da pesquisa

Através dos resultados obtidos, constatou-se que todas as variáveis do fator Tecnologia, refletindo as características das tarefas das equipes nas ONGs, apresentaram ao menos um coeficiente positivo e estatisticamente significativo associando-se com as Práticas de planejamento de desempenho. Ressalta-se, que as medidas de desempenho das tarefas da equipe claras e com variações facilmente analisadas, no contexto da incerteza da tecnologia, apresentaram o maior número de associações com as Práticas de planejamento de desempenho, seguidos da variável de interdependência tecnológica. Não obstante, a única prática de planejamento de desempenho que não obteve nenhuma relação estatisticamente significativa com as variáveis do fator tecnologia, foi o processo de planejamento estratégico envolvendo *workshops* de estratégias dos *stakeholders*.

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Metas de desempenho e o fator contingencial Tecnologia.

Tabela 2 - Correlação entre Metas de desempenho e Tecnologia

<b>Metas de desempenho</b>	Padronizados e automatizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Altamente dependentes
Objetivos da equipe	0,37	0,40	0,51	0,46
Metas individuais	0,38	0,06	0,31	0,02
Metas organizacionais	0,41	0,44	0,61	0,55

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dos resultados obtidos, verifica-se a presença de várias correlações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis testadas. Especificamente, as metas organizacionais associaram-se com todas as características da Tecnologia investigadas no estudo. Os objetivos da equipe foram associados positivamente com as variáveis representantes da incerteza nas tarefas e interdependência tecnológica. Em contrapartida, a variável metas individuais não foi relacionada com nenhum aspecto do fator contingencial investigado.

A Tabela 3 descreve as evidências da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre o uso de indicadores de desempenho e o fator contingencial Tecnologia.

Tabela 3 - Correlação entre Uso de indicadores e Tecnologia

<b>Uso de indicadores</b>	Padronizados e automatizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Altamente dependentes
De entrada	0,35	0,33	0,59	0,26
De processo	0,44	0,50	0,66	0,50
De resultado	0,42	0,55	0,62	0,51
De impacto	0,38	0,54	0,64	0,51
De Receitas	0,24	0,40	0,64	0,31
De custos administrativos	0,28	0,34	0,60	0,31
De economia	0,36	0,38	0,68	0,35
De eficiência	0,50	0,55	0,72	0,43
De produtividade	0,50	0,55	0,76	0,40
De qualidade do serviço	0,57	0,44	0,70	0,45
De Satisfação	0,47	0,40	0,57	0,43
De sustentabilidade	0,47	0,46	0,62	0,42
De inovação	0,61	0,47	0,71	0,42
De eficácia	0,45	0,53	0,70	0,50
De cadeia de suprimentos	0,43	0,43	0,56	0,33

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados dos testes do fator contingencial tecnologia revelaram vários coeficientes positivos e estatisticamente significativos, indicando a presença de associações diretas com o uso de indicadores de desempenho nas ONGs. Destaca-se, que as medidas de desempenho das tarefas da equipe claras e com variações facilmente analisadas, no contexto da Incerteza, apresentaram relações diretas com a utilização de todos os indicadores de desempenho. Assim, esses resultados corroboraram com os estudos de Wadongo (2014) e Chenhall (2003) que evidenciaram a relação positiva entre o uso de indicadores com a Tecnologia.

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre a utilização de instrumentos de coleta de dados e o fator contingencial Tecnologia.

Tabela 4 - Correlação entre Instrumentos de coleta e Tecnologia

<b>Instrumentos de coleta</b>	Padronizados e automatizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Altamente dependentes
Entrevistas	0,27	0,33	0,40	0,64
Email/Website	0,36	0,40	0,40	0,47
Telefone	0,30	0,23	0,18	0,31
Formulários	0,39	0,29	0,39	0,23
Pessoal	0,39	0,44	0,50	0,33
Projetos	0,24	0,20	0,26	0,17

Fonte: Dados da pesquisa

Após realizações dos testes, observou-se que oito das correlações testadas se mostraram estatisticamente significativas. Destaca-se, que todas elas indicam a presença de relações diretas entre a utilização dos instrumentos de coleta de dados e as características da tecnologia envolvendo incerteza e interdependência. Esses resultados corroboram com o estudo de Wadongo e Abdel-kader (2014), pois os autores observaram que a Tecnologia é um aspecto chave para coleta de dados e, posteriormente, mensuração de desempenho.

Finalizando, a Tabela 5 descreve os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Recompensas e sanções e o fator contingencial Tecnologia.

Tabela 5 - Correlação entre Recompensas e sanções e Tecnologia

<b>Recompensas e sanções</b>	Padronizados e automatizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Altamente dependentes
Recompensas de Equipes	<b>0,53</b>	<b>0,41</b>	0,35	0,21
Recompensas Individuais	0,36	0,38	0,38	0,35
Demissão	0,15	0,02	-0,14	-0,10
Término do programa	0,28	0,00	0,08	0,06

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que duas das relações testadas se mostraram positivas e estatisticamente significativas. A utilização de recompensas de equipes nas ONGs foi associada diretamente com a dependência de procedimentos padronizados e automatizados por processos, bem com a variedade de atividades das tarefas de funcionários / voluntários nas organizações.

#### 4.2 Associações entre práticas gerenciais de mensuração de desempenho e TI

A Tabela 6 descreve as evidências da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Práticas de planejamento de desempenho e o fator contingencial TI.

Tabela 6 - Correlação entre Práticas de planejamento de desempenho e TI

<b>Práticas de planejamento de desempenho</b>	Computadores/ <i>laptops</i>	Internet	Softwares	Tecnologias de comunicação	Sistemas de informação
Comunica missão e visão	0,27	0,27	0,14	0,11	0,09
Enfatiza valores fundamentais	0,33	0,31	0,16	0,15	0,14
Objetivos e metas especificados e comunicados	0,27	0,27	0,25	0,10	0,23
Fatores de sucesso identificados	0,08	0,11	0,26	0,00	0,35
Planos e estratégias ligados a objetivos e missão	0,14	0,07	0,15	-0,07	0,17
Ações refletem missão e visão	0,11	0,10	0,09	0,04	0,09
Planejamento estratégico envolve workshops	0,19	0,04	0,19	-0,12	<b>0,48</b>
Conjunto de atividades claras	0,29	0,22	0,09	0,10	0,32

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as correlações testadas, apenas uma se mostrou direta e estatisticamente significativa. Nesse sentido, a utilização dos sistemas de informação, variável da aplicação de TI moderna, foi associada com a prática de planejamento estratégico envolvendo *workshops* de estratégicas dos *stakeholders*.

A Tabela 7 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Metas de desempenho e o fator contingencial TI. Com base nos resultados obtidos, infere-se que nenhuma das relações investigadas apresentaram coeficientes de correlação estatisticamente significativas, sugerindo que as Metas de desempenho não são associadas ao uso de TI nas ONGs.

Tabela 7 - Correlação entre Metas de desempenho e TI

<b>Metas de desempenho</b>	Computadores <i>/laptops</i>	Internet	Softwares	Tecnologias de comunicação	Sistemas de informação
Objetivos da equipe	0,04	0,05	-0,01	0,06	0,31
Metas individuais	-0,01	-0,19	0,34	-0,09	0,36
Metas organizacionais	0,17	0,24	0,21	0,21	0,29

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 8 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre o uso de indicadores de desempenho e o fator contingencial TI. Dentre os testes realizados identificou-se dez associações positivas e estatisticamente significantes entre as variáveis. Nesse sentido, a utilização da internet foi relacionada diretamente com os indicadores de entrada, de resultados e de custos administrativos. A utilização de *softwares* de computadores especializados se mostrou relacionada com os indicadores de flexibilidade da cadeia de suprimentos.

Tabela 8 - Correlação entre Uso de indicadores e TI

<b>Uso de indicadores</b>	Computadores/ <i>laptops</i>	Internet	Softwares	Tecnologias de comunicação	Sistemas de informação
De entrada	0,29	<b>0,41</b>	0,30	<b>0,41</b>	0,10
De processo	0,24	0,25	0,20	0,36	0,19
De resultado	0,27	<b>0,43</b>	0,16	<b>0,48</b>	0,15
De impacto	0,20	0,35	0,20	0,38	0,23
De Receitas	0,14	0,34	0,25	0,39	0,09
De custos administrativos	0,23	<b>0,42</b>	0,31	0,35	0,16
De economia	0,11	0,26	0,33	0,21	0,24
De eficiência	0,11	0,21	0,24	0,19	0,35
De produtividade	0,11	0,15	0,33	0,21	<b>0,43</b>
De qualidade do serviço	0,13	0,24	0,27	0,23	<b>0,40</b>
De Satisfação	0,12	0,27	0,12	0,22	0,22
De sustentabilidade	0,28	0,16	0,33	0,10	<b>0,41</b>
De inovação	0,04	0,15	0,31	0,22	0,36
De eficácia	0,23	0,29	0,20	0,33	0,33
De cadeia de suprimentos	0,03	-0,02	<b>0,44</b>	-0,02	<b>0,61</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à utilização de Tecnologias de comunicação, também foi obtido relações com os indicadores de entrada e de resultado. A utilização dos sistemas de informação foi relacionada com o maior número de indicadores de desempenho (produtividade, qualidade, sustentabilidade e cadeia de suprimentos). Esses resultados foram concomitantes com o estudo de Al-ammary e Hamad (2012), no qual identificou que a TI relaciona-se diretamente com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em ONGs.

A Tabela 9 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre utilização de instrumentos de coleta de dados e o fator contingencial TI. Pode-se verificar que, diferentemente dos resultados apresentados na Tabela 7, nenhum dos coeficientes de correlações mensurados se mostraram estatisticamente significativos, sugerindo que o nível de utilização de instrumentos de coleta de dados não é associado com a tecnologia da informação. Esses resultados foram contrários aos da pesquisa de Wadongo (2014), na medida em que os instrumentos de coleta de dados foram associados negativamente com a TI.

Tabela 9 - Correlação entre Instrumentos de coleta e TI

<b>Instrumentos de coleta</b>	Computadores/ <i>Laptops</i>	Internet	Softwares	Tecnologias de comunicação	Sistemas de informação
Entrevistas	-0,02	0,08	0,05	0,06	0,13
Email/Website	0,15	0,12	0,17	0,04	0,30
Telefone	-0,08	0,05	0,19	-0,02	0,36
Formulários	-0,04	0,14	0,09	0,17	0,21
Pessoal	0,06	0,15	0,09	0,16	0,17
Projetos	-0,23	0,03	-0,07	0,13	0,09

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a Tabela 10 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre Recompensas e sanções com o fator contingencial TI.

Tabela 10 - Correlação entre Recompensas e sanções e TI

<b>Recompensas e sanções</b>	Computadores/ <i>laptops</i>	Internet	Softwares	Tecnologias de comunicação	Sistemas de informação
Recompensas de Equipes	-0,10	-0,08	0,17	0,10	0,30
Recompensas Individuais	-0,04	-0,15	<b>0,40</b>	0,09	<b>0,47</b>
Demissão	-0,17	-0,07	0,12	0,07	0,15
Término do programa	-0,20	-0,08	0,02	0,08	0,16

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, que duas correlações testadas se mostraram positivas e estatisticamente significantes. No entanto, apenas a utilização de recompensas individuais se associou diretamente com as variáveis de TI, especificamente, com a utilização de *softwares* de computador especializado e de sistemas de informação.

## 5 Conclusões

As mudanças ocorridas nos negócios das ONGs, desencadeadas pela competição global, prestação de contas e avanços tecnológicos, provocam adaptações quanto à utilização de instrumentos da contabilidade gerencial. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar a significância das associações entre Tecnologia e Tecnologia da Informação com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho em Organizações Não Governamentais (ONGs) brasileiras. Para tanto, utilizou-se uma *survey* por correspondência, por meio de questionário estruturado, fundamentando-se nos estudos de Ferreira e Otley (2009) e Wadongo (2014), em 43 organizações cadastradas na ABONG. Quanto à análise das associações, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, considerando estatisticamente significantes aqueles com níveis de 99% ( $p= 0,01$ ).

Os principais resultados das associações entre práticas gerenciais de mensuração de desempenho e o fator contingencial tecnologia, revelaram que ao menos um coeficiente positivo e estatisticamente significativo foi associado com as práticas de planejamento de desempenho. Na mesma direção, em diversas situações as metas de desempenho foram associadas diretamente com o fator contingencial tecnologia. Os indicadores de desempenho apresentaram o maior número de associações diretas com o fator de tecnologia nas ONGs investigadas. Os instrumentos de coleta de dados foram associados diretamente com duas características da tecnologia: incerteza e interdependência. Por fim, com o menor número de associações, a prática de recompensas e sanções foi associada apenas com a complexidade tecnológica e incerteza na tarefa.

Por sua vez, os principais resultados das associações entre práticas gerenciais de mensuração de desempenho e o fator contingencial TI, evidenciaram que apenas uma variável de planejamento de desempenho (*workshops* de estratégias dos *stakeholders*) foi associada diretamente com o fator contingencial TI. Os resultados das metas de desempenho, indicaram a ausência de associações entre as variáveis testadas de TI. Mais uma vez, os indicadores de desempenho apresentaram o maior número de associações nas ONGs, no caso específico com o fator contingencial TI. Assim como as metas de desempenho, os instrumentos de coleta de dados não foram associados com a TI. Finalizando, as práticas de recompensas e sanções apenas foram associadas diretamente, por meio de recompensas individuais, com duas variáveis de TI (utilização de *softwares* de computador especializado e de sistemas de informação).

Diante dos resultados apresentados, sugere-se que os fatores contingenciais TI e, principalmente, tecnologia influenciam positivamente na utilização de práticas gerenciais de mensuração de desempenho. Uma possível explicação para o fator contingencial tecnologia apresentar maior número de associações em todas as práticas de mensuração de desempenho, seria pelo fato das ONGs possuírem mais facilidades de acesso aos recursos de tecnologia disponíveis no mercado. Enquanto que, a TI, mesmo com todo incentivo da lei 13.019/2014 e o decreto nº 8.726/2016, ainda não se consolidou no terceiro setor, justificando os possíveis resultados. Corroborando, Tachizawa (2012) indica que as ONGs ainda utilizam pouco a Internet, sobretudo quando comparadas ao setor privado, podendo ser fatores inibidores de utilização TI modernas e, conseqüentemente, de práticas de mensuração de desempenho.

Esse estudo por aumentar a investigação no Terceiro Setor brasileiro, que exerce papel especial no país atuando em áreas complexas para o governo, contribui para academia que sustenta seus estudos na teoria da contingência e na literatura específica das ONGs. Além disso, por investigar a influência específica da Tecnologia e TI nas práticas gerenciais de mensuração de desempenho, no contexto de escassez de recursos financeiros e tecnológicos que as ONGs brasileiras enfrentam, pode facilitar o entendimento dos gestores e presidentes, atuantes ou que pretendem atuar nas organizações, sobre a influência de um determinante organizacional na gestão de organizações que não apresentam finalidades lucrativas.

Vale destacar que os resultados aqui evidenciados possuem suas limitações, pois não podem ser generalizados para outros tipos de organizações integrantes do Terceiro Setor, bem como devido à característica exploratória da pesquisa não foi possível explicar a natureza dos eventos analisados, contudo, apenas a direção e intensidade das associações. Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que investiguem qualitativamente a influência da Tecnologia e TI nas práticas gerenciais de mensuração de desempenho em ONGs brasileiras ou em outras organizações representantes do Terceiro Setor, a exemplo dos partidos políticos e organizações religiosas.

## Referências

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Como fazer monografias**: TCC, dissertações e teses. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 193 p.

AL-AMMARY, J.; HAMAD, S. Information technology for enhancing NGOs' performance in the kingdom of BAHRAIN. **International Journal of Electronic Commerce Studies**, v. 3, n.1, p.111-120, 2012.

ANDRADE, M.M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 174 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – **ABONG**. Disponível em:<<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 31 mai. 2016.

AKINGBOLA, K. Strategic choices and change in non-profit organizations. **Strategic Change**, v. 15, n. 6, p. 265-281, 2006.

BARBOSA, R. R.; NASSIF, M. E. Práticas de gestão e de tecnologia da informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, Número Especial, p. 104-117, 2012.

BOATENG, A.; AKAMAVI, R. K.; NDORO, G. Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities. **Business Ethics: A European Review**, v. 25, n. 1, p. 59-74, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 8.726, de 27 de Abril de 2016**. Dispõe sobre regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil de que trata a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 13.019/2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público, 2014.

BROWN, W.; IVERSON, J. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 377-400, 2004.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 138, p. 196-212, 2014.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p.127-168, 2003.

\_\_\_\_\_. Theorizing contingencies in management control systems research. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS. (Orgs.). **Handbook of management accounting research**. Oxford, UK: Elsevier, 2007. p. 163-205.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**: Abordagens Descritivas e Explicativas. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014. 638 p.

DUKE, G.; EDET. Organizational culture e as a determinant of nongovernmental organization performance: Primer evidence from Nigeria. **International Business and Management**, v. 4, n. 1, p. 66-75, 2012.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial**: uma abordagem multivariada. 2008. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

\_\_\_\_\_. Design and use of management control systems: An analysis of the interaction between design misfit and intensity of use, **Working Paper**. MCA, 2010.

FINN, S.; MAHER, J. K.; FORSTER, J. Indicators of information and communication technology adoption in the nonprofit sector: Changes between 2000 and 2004. **Non profit Management and Leadership**, v. 16, n. 3, p. 277-295, 2006.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de Desempenho para tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 9-25, 2000.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

HENDRICKS, M., PLANTZ, M. C.; PRITCHARD, K. J. Measuring outcomes of United Way funded programs: expectations and reality. **Nonprofits and Evaluation: New Directions for Evaluation**, v. 2008, n. 119, p. 13-35, 2008.

JUNQUEIRA, E. R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência**. 2010. 147 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

LAVARDA, C. E. F. et al. Influência dos Fatores Contingenciais no Desenvolvimento do Sistema Orçamentário em uma Empresa Brasileira de Manufatura Têxtil. **Revista Gestão Org**, v. 14, n. 1, p. 115-124, 2016.

LEE, C.; CLERKIN, R. M. The adoption of outcome measurement in human services nonprofits. **Journal of Public and Nonprofit Affairs**, v.3, n.2, p. 111-134, 2017.

LEE, R. L.; BLOUIN, M. C. Exploring the Factors Associated with Online Financial and Performance Disclosure in Nonprofits. **The Journal of the Southern Association for Information Systems**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2015.

LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 2, p. 85-107, 2015.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 434 p.

OTLEY, D. P. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428. 1980.

PERROW, C. **Organizational analysis: a sociological view**. California: Wadsworth Publishing Company. 1970. 192 p.

POOLE, D. et al. Improving the Quality of Outcome Evaluation Plans. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 11, n. 4, p. 405-421, 2001.

RAMADAN, M. A.; BORGONOV, E. The Impact of Strategy Implementation Drivers on Projects Effectiveness in Non Governmental Organizations. **International Journal of Academic Research in Management**, v. 4, n. 2, p 35-47, 2015.

SANTOS, J.A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 272 p.

TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 2, p. 4-11, 2005.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEELKEN, C. The intricate implementation of performance measurement systems: Exploring developments in professional-service organizations in the Dutch non-profit sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 74, n. 4, p. 615-635, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M. **Gestão de ONGs de Pequeno e Médio Porte**. 2006. 151f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

THOMSON, D. Exploring the role of funders performance reporting mandates in nonprofit performance measurement. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 611-629, 2010.

WADONGO, B.; ABDEL-KADER, M. Contingency theory, performance management and organizational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 6, p. 680-703, 2014.

WADONGO, B. I. **Performance management and evaluation in non-profit organizations: an embedded mixed methods approach**. 2014. 385 f. Thesis (Doctor of Philosophy in Management Accounting) - University of Bedfordshire, UK, 2014.

WAWERU, N.; SPRAAKMAN, G. **The appropriateness of performance measurement systems in the services sector**: Case studies from the micro finance sector in Kenya, AAA 2010 Management Accounting Section (MAS), Meeting Paper. 2009. Disponível em:<  
<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=744091026082096004083011004119090014121049062052064082095003079119071019011100066099043060010011039008118091086081017124070006062000008059031115104088007122030124050022031124090082102073031111031089107116079031005104101074011066116080101078120029118&EXT=pdf>>.  
Acesso em: 14 ago. 2017.

WOODWARD, J. **Industrial organization**: theory and practice. London: Oxford University Press. 1965. 281 p.