

Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior do Sistema Acafe

Roberto Carlos Klann (FURB) - rklann@furb.br

Paulo Roberto da Cunha (FURB) - pauloccsa@furb.br

Silene Rengel (FURB) - silene@cgconteg.com.br

Resumo:

Este artigo trata das formas de avaliação de desempenho utilizadas por instituições do ensino superior de Santa Catarina, vinculadas ao Sistema Acafe, consideradas como do Terceiro Setor. O objetivo do estudo é identificar de que forma essas instituições avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores financeiros ou não e se realizam algum controle ou avaliação de seus projetos sociais. Por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, os dados foram coletados com utilização de um questionário, de oito instituições das 14 que compunham a população de pesquisa. Os resultados apontam que as instituições avaliam seu desempenho com base principalmente em indicadores relativos à rentabilidade, faturamento, investimentos e retenção de clientes. Conclui-se que as instituições analisadas, de maneira geral, avaliam o seu desempenho utilizando-se de indicadores financeiros e não-financeiros para tal, com foco na satisfação dos clientes, o que se justifica pela forma de arrecadação de recursos por parte dessas entidades, baseado principalmente na mensalidade paga pelos alunos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Instituições de Ensino Superior. Terceiro Setor.

Área temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior do Sistema Acafe

Resumo

Este artigo trata das formas de avaliação de desempenho utilizadas por instituições do ensino superior de Santa Catarina, vinculadas ao Sistema Acafe, consideradas como do Terceiro Setor. O objetivo do estudo é identificar de que forma essas instituições avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores financeiros ou não e se realizam algum controle ou avaliação de seus projetos sociais. Por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, os dados foram coletados com utilização de um questionário, de oito instituições das 14 que compunham a população de pesquisa. Os resultados apontam que as instituições avaliam seu desempenho com base principalmente em indicadores relativos à rentabilidade, faturamento, investimentos e retenção de clientes. Conclui-se que as instituições analisadas, de maneira geral, avaliam o seu desempenho utilizando-se de indicadores financeiros e não-financeiros para tal, com foco na satisfação dos clientes, o que se justifica pela forma de arrecadação de recursos por parte dessas entidades, baseado principalmente na mensalidade paga pelos alunos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Instituições de Ensino Superior. Terceiro Setor.

Área Temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor.

1 Introdução

A questão da avaliação de desempenho das organizações tem sido alvo de diversas discussões nos últimos anos. De indicadores puramente financeiros para um conjunto de indicadores que incluem informações não-financeiras, o debate gira em torno de quais indicadores seriam mais adequados para mensurar o desempenho das organizações.

Além disso, é comum o estudo desses sistemas de mensuração voltado apenas para empresas privadas, com finalidades lucrativas. No entanto, com o crescimento das organizações do chamado Terceiro Setor, uma nova frente de estudos foi aberta. Entender como essas organizações podem mensurar e evidenciar seus resultados passou a ser objeto de pesquisa em diversos estudos.

Há estudiosos que vislumbram um crescimento no uso de sistemas de mensuração por parte das organizações do Terceiro Setor. Pode-se citar como exemplo, Thayer e Fine (2001) que afirmam que as fontes de financiamento e o ambiente político tornaram a avaliação e a mensuração de resultados das entidades sem fins lucrativos muito importantes para demonstrar a eficácia do trabalho dessas organizações. Diante disso, esses autores analisaram a participação dos *stakeholders* na avaliação e mensuração de resultados no setor de entidades sem fins lucrativos.

Os autores concluem a partir da pesquisa que as entidades sem fins lucrativos e as organizações que as financiam utilizam metodologias de mensuração de resultados e participação. Há um número crescente de entidades empregando esforços para atender os requisitos cada vez mais exigentes dos financiadores e do público em geral, quanto à evidenciação de resultados por parte dessas organizações.

Por outro lado, há também autores que sustentam haver uma baixa utilização desses sistemas por essas organizações. Moxham e Boaden (2007), por exemplo, identificaram o impacto dos fatores contextuais e processuais no desenvolvimento, uso e o impacto dos sistemas de mensuração de desempenho em organizações voluntárias e comunitárias. Os resultados de sua pesquisa apontam baixo uso desses sistemas por essas organizações. Além disso, para que esses sistemas possam dar suporte às práticas correntes, os autores concluíram que as barreiras contextuais e processuais devem ser reconhecidas e identificadas.

Teelken (2008) afirma que a Teoria Institucional e Organizacional suporta o argumento de que os atuais sistemas de medição de desempenho em organizações públicas são geralmente inadequados, dada a verdadeira natureza dessas organizações. Estudos nos setores de saúde e de ensino superior na Holanda têm mostrado que, apesar das pressões externas, a implantação desses sistemas ocorre de maneira mais lenta do que o desejado. A autora conclui que os responsáveis por políticas públicas nesses setores devem estar cientes de que um sistema bem estruturado de medição de desempenho não é garantia de sua boa execução. Quanto mais sofisticado for esse sistema, mais provável será que os colaboradores encontrem formas de subutilizá-lo. Se sua aplicação não for levada a sério, isso só aumentará a distância entre a retórica e a realidade.

Denota-se não haver um consenso entre os diversos estudos, sobre a utilização de sistemas de mensuração de desempenho pelas entidades do chamado Terceiro Setor. Buscando investigar essa realidade no contexto do ensino superior de Santa Catarina, assim como Teelken (2007) investigou as instituições de ensino superior na Holanda, este artigo procura identificar quais indicadores de desempenho são utilizados pelas instituições de ensino superior do Sistema Acafe.

Essas instituições, apesar de não prestarem serviços gratuitos, nem possuírem voluntários como maioria de seus colaboradores, podem ser classificadas como pertencentes ao terceiro setor. A justificativa para essa classificação está baseada na prestação de serviço com fins públicos (educação). Além disso, por serem constituídas sob a forma de fundações, não possuem sócios, pertencendo efetivamente à sociedade na qual estão inseridas.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo identificar de que forma essas instituições avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores financeiros ou não e se realizam algum controle ou avaliação de seus projetos sociais.

O artigo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro são apresentados a contextualização do tema e o objetivo do estudo. O capítulo dois traz um referencial teórico, abordando a caracterização do terceiro setor, apoiado principalmente nos estudos de Clark (1995), Pérotin (2001), Barboza (2002), Tyler (2005) e França (2007). Além disso, apresenta-se também neste capítulo uma abordagem sobre a avaliação de desempenho no terceiro setor, utilizando principalmente como teoria base os estudos de Soares (2006), França (2007) e Moxham e Boaden (2007). No terceiro capítulo demonstra-se o método e os procedimentos de pesquisa utilizados. O quarto capítulo traz os resultados da pesquisa, com análise e descrição dos dados coletados. Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as conclusões do estudo.

2 Referencial teórico

Nesse tópico abordam-se os conceitos teóricos relacionados à caracterização das entidades do terceiro setor, além dos principais indicadores de desempenho que podem ser utilizados por essas organizações.

2.1 Caracterização do terceiro setor

Antes de apresentar os conceitos e as características do terceiro setor, é importante esclarecer quem compõe o primeiro e o segundo setor. O primeiro setor é o estatal, formado

pelos governos, federal, estadual e municipal e seus órgãos e autarquias. O segundo setor é o setor privado, formado pelas empresas em geral. Já o terceiro setor é formado por instituições privadas, mas de caráter público, ou seja, que prestam serviços que não são executados, ou executados de maneira não satisfatória, pelo primeiro setor.

Historicamente, as organizações do terceiro setor têm desempenhado um papel significativo no combate das causas das minorias e prestando serviços que o Estado não proporciona (Edelman, 2004).

Algumas características comuns do terceiro setor são apresentadas por Tyler (2005):

- as organizações não lucrativas existem para fazer a diferença na sociedade, com importância fundamental focada nos valores e na missão da organização (Drucker, 1992; O'Neill & Young, 1988; O'Connell, 1988);
- o voluntariado é um ingrediente essencial para o setor, baseado principalmente na escolha do que na obrigatoriedade (Hudson, 1999; Mason, 1996; Paton, 1992);
- ao contrário do setor privado, há geralmente uma separação entre os clientes e os financiadores e dos beneficiários e os compradores (Herman & Associates, 1994; Paton & Cornforth, 1992; Hansmann, 1980);
- as organizações não-lucrativas geralmente prestam contas de seus atos para diversos interessados, ao invés de principalmente para os acionistas, como as organizações do setor privado (Herman & Associates, 1994);
- essas organizações operam num ambiente operacional complexo, com uma série de restrições de ordem legal e financeira (O'Neill & Young, 1988);
- muitas dessas organizações têm um comprometimento ideológico com o envolvimento comunitário e tomada de decisão participativa (Paton & Cornforth, 1992; Mason, 1996);
- muitas dessas organizações estão abertas à inovação e podem ser altamente responsáveis por mudar as necessidades sociais. Em particular, elas são capazes de preencher as lacunas do mercado, prestando serviços que de outra forma não são fornecidos (Mason, 1996; Herman & Associates, 1994).

Além dessas características, Clark (1995) comenta que as entidades não governamentais têm alcançado importância na ajuda ao desenvolvimento por diversas razões: sua escala, agindo como condutora do desenvolvimento; sua capacidade de atingir a população pobre, especialmente em áreas de difícil acesso; sua capacidade para inovação e experimentação, o que é difícil para as agências oficiais; sua representatividade, geralmente estando próximas das comunidades mais pobres; e sua habilidade de participação.

Os atributos dessas entidades têm crescido em importância e muitos governos têm prestado maior atenção à redução da pobreza e ao desenvolvimento sustentável. Além disso, o debate sobre a boa governança tem aumentado a necessidade de um pluralismo e de uma voz proeminente dos cidadãos, no planejamento do desenvolvimento nacional. Nesse sentido, as entidades não-governamentais podem contribuir de diversas maneiras (Clark, 1995).

Apesar dessas características gerais comuns às entidades do terceiro setor pelos diversos países, não existe uma definição uniforme para essas organizações entre os países ou disciplinas. Diante disso, Pérotin (2001) propõe uma clarificação dos termos comumente utilizados, juntamente com uma perspectiva padrão dos contornos do setor.

O autor afirma que uma variedade de termos são utilizados em nível internacional para se referir ao setor, como *third sector*, *independent sector*, *charities*, *non-governmental organizations (NGOs)*, *non-profits* e *social economy*.

Numa economia de mercado capitalista, há o primeiro setor, o Estado, o segundo setor, as empresas do setor privado, e o terceiro setor, que compreende as organizações que não se enquadram em nenhum dos outros dois setores, nem no estatal, nem no privado. Este

setor inclui “todas as organizações privadas não capitalistas, e organizações sem finalidades lucrativas, as quais podem ou não vender bens e serviços”. (Pérotin, 2001, p. 330).

O uso da expressão “Terceiro Setor” é relativamente novo. Teve origem nos Estados Unidos, entre os anos 50 e 70. No Brasil, a partir dos anos 90 esse termo começa a ganhar força (França, 2007). Também se utiliza no Brasil os termos Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Setor sem fins lucrativos, Organizações filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, entre outras (Barboza, 2002).

Para Fernandes (1994, p. 20), o terceiro setor constitui uma combinação, resultante de agentes privados que orientam suas ações para atingir fins públicos. Representam “um grande conjunto de organizações e iniciativas privadas (agentes) que visam à produção de bens e serviços públicos (fins)”. Essas entidades não geram lucro e atendem a necessidades coletivas. As diversas combinações público-privadas que podem ocorrer são:

Agentes	Fins		Setor
Privados para	Privados	=	Mercado
Públicos para	Públicos	=	Estado
Privados para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos para	Privados	=	Corrupção

Fonte: Fernandes (1994, p. 20).

Quadro 1 – Combinações possíveis entre público e privado

Portanto, verifica-se no Quadro 1 que o Terceiro Setor se configura na prestação de serviços por agentes privados, que tenham finalidades públicas, ou seja, na prestação de serviços que deveriam ser de responsabilidade do Estado, mas que este não faz ou deixa a desejar na sua execução.

Deve-se ter o cuidado de limitar o uso do termo “Terceiro Setor” para apenas um conjunto de organizações, não confundindo esse setor com os outros termos listados anteriormente. Essa confusão é um dos maiores motivos para a dificuldade de aceitação e resistência a adoção deste termo (Barboza, 2002).

Essa problemática advém da dificuldade de aceitação do paradigma dos três setores nas Ciências Sociais. A utilização de termos como “sociedade civil” e “comunidade” causa estranheza, assim como a pretensão de que essas organizações constituam um setor, nas mesmas condições do Estado (primeiro setor) e do Mercado (segundo setor). Nas sociedades complexas, as organizações se constituem no espaço da sociabilidade humana (Falconer, 1999).

A Lei nº 4.690/1999 instituiu no Brasil a figura jurídica da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Esta lei torna mais clara a distinção entre as Organizações sem fins lucrativos, que servem apenas seus membros, e entidades que servem ao público, definindo regras para o acesso a recursos públicos (Barboza, 2002).

As organizações do terceiro setor brasileiras estão divididas conforme suas origens, em grupos sociais diversos. Nesse contexto, há pouco incentivo para a criação “espontânea” de uma identidade do setor (França, 2007).

Ainda assim, esse setor teve um crescimento acentuado no Brasil a partir da década de 90, impulsionado pela economia liberal e globalizada, e estimulada pela organização das cúpulas sociais pelas Nações Unidas (Albuquerque, 2006).

O crescimento desse setor no Brasil representa também um desafio para seus gestores, devido ao aumento da concorrência pelos recursos, da necessidade crescente de profissionalismo e voluntariado, entre outros. Isso torna a gestão dessas entidades um interessante campo de estudo, que precisa ser mais bem explorado (França, 2007).

Um dos aspectos de gestão que pode ser investigado está relacionado aos indicadores de desempenho que podem ser utilizados por essas organizações para medir os seus resultados.

2.2 Avaliação de desempenho no terceiro setor

A avaliação dos resultados é necessária, tanto em entidades do primeiro e segundo setores, como nas entidades do terceiro setor. Drucker (1994, p. 79) já comentava que “as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa”. Essa dificuldade se deve a fatores como intangibilidade e o perfil de longo prazo dos resultados dessas entidades, além da não adequação do lucro ou prejuízo como medida de desempenho desse setor.

O processo avaliativo nas entidades sem fins lucrativos apresenta mais dificuldades, em razão também da falta de sistematização do monitoramento e da não documentação de suas operações de maneira adequada (Ehlers & Calil, 2000).

Os primeiros monitoramentos no terceiro setor foram utilizados pelas ONGs, que expuseram seus resultados visando atrair novos financiadores. Nesse sentido, o papel da avaliação passou a ter resultados positivos quando direcionado a construir momentos reflexivos, para que os indivíduos pudessem ter uma análise da realidade dos fatos (Goldschmidt, 2009).

Moxham e Boaden (2007) afirmam que o relacionamento entre o setor público e o setor voluntário na Inglaterra tem recebido atenção cada vez maior desde a publicação do relatório da Comissão Independente sobre o futuro do Setor Voluntário em 1996. Uma das implicações para o setor apontava para a responsabilidade sobre suas atividades. A acessibilidade e a relevância das informações para atender às necessidades dos *stakeholders* foi enfatizada, sendo recomendado ao setor focar nos benefícios públicos.

Segundo França (2007, p. 40), “as organizações do terceiro setor devem buscar apoio formal para gestões mais voltadas aos resultados, procurando cada vez mais avaliar seu desempenho”. Rodrigues (2004) aponta dois fatores para essa busca: a) a redução do Estado e a escassez de fontes de financiamento e sustentação, forçando as organizações a buscarem parcerias no meio empresarial; b) o crescimento da sociedade brasileira no processo de conscientização, que exige mais clareza dessas organizações, quanto ao uso dos recursos captados e dos resultados alcançados.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho de uma empresa estão relacionados geralmente às áreas de finanças, marketing e vendas. São utilizados para medir os resultados mensais e anuais, com base em dados históricos (passados), não havendo uma preocupação com a execução da estratégia empresarial em conformidade com as metas e planos futuros (Soares, 2006).

Na verdade, não existem indicadores melhores para esta ou aquela organização, não havendo nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo da organização, o indicador pode ser financeiro ou não-financeiro (França, 2007).

No entanto, de maneira geral, não é aconselhável para as empresas medir o desempenho com base somente em indicadores financeiros. Para as organizações do terceiro setor, por não terem finalidade lucrativa, isso pode ser ainda mais importante. Nesse contexto, o *Balanced Score Card* (BSC) de Kaplan e Norton (2001), com uma representação equilibrada de medidas financeiras e operacionais, pode ser uma alternativa interessante para as organizações do terceiro setor, como ferramenta para medir o seu desempenho.

A aplicação do BSC no terceiro setor tem sido uma das extensões mais gratificantes do conceito original. Por focarem mais no cumprimento de sua missão do que no retorno financeiro, as organizações do terceiro setor precisam de um sistema abrangente de

indicadores não-financeiros e financeiros, para motivar e avaliar o seu desempenho (Kaplan & Norton, 2004).

Segundo Moxham e Boaden (2007), além do BSC, outros modelos de mensuração podem ser utilizados, como a Pirâmide SMART, a Matriz de Mensuração de Desempenho, a Matriz de Resultados e Determinantes, entre outros.

Segundo Miranda e Silva (2002, p. 132), “um dos principais problemas da medição de desempenho é a definição precisa do que se quer medir”. Além disso, nesse processo deve-se saber responder as seguintes questões: por que medir? O que medir? Como medir?

França (2007) complementa que, além de indicadores financeiros e não-financeiros, as entidades precisam de informações consistentes, para serem compreensíveis. Dessa forma, qualquer melhoria de desempenho deve ser também compreensível e mensurável em termos financeiros.

Os principais pontos de um sistema de medição de desempenho no terceiro setor, segundo Aguiar (2004), são:

- a) o sistema de avaliação de desempenho deve considerar a missão da entidade;
- b) é difícil estabelecer medidas de desempenho para as ONGs, em função da natureza dos serviços oferecidos à comunidade;
- c) a maioria dos estudos já realizados se situa no plano teórico, havendo necessidade de aplicação prática das propostas de análise de desempenho;
- d) há dificuldades para se estabelecer um conjunto de medidas de avaliação de desempenho que possa ser útil para qualquer entidade sem fins lucrativos;
- e) ao mesmo tempo, constata-se uma cobrança crescente, não apenas dos financiadores, mas também da comunidade, no sentido de obter informações sobre o desempenho das entidades do terceiro setor.

Verifica-se, portanto, que há dificuldades para aplicar indicadores de desempenho às atividades do terceiro setor. No entanto, dada à necessidade crescente dessas entidades de prestarem contas à sociedade quanto à utilização dos recursos captados, é importante a realização de pesquisas e também a aplicação prática desses estudos.

3 Método e procedimentos da pesquisa

Neste capítulo apresentam-se o método e os procedimentos da pesquisa. Primeiramente é realizado o delineamento da pesquisa, quanto aos seus objetivos, abordagem do problema e coleta dos dados. Na sequência define-se a população e a amostra. Por fim, demonstra-se o método de coleta e análise dos dados pesquisados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo, quanto ao seu objetivo, pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva. Sobre a estrutura da pesquisa descritiva, Hair Jr. *et al.* (2005, p. 86) afirmam que os planos desse tipo de pesquisa são especificamente criados para medir as características descritas numa questão de pesquisa. Nesse caso, as hipóteses “servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado”.

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, esse estudo pode ser classificado como de levantamento. Gil (1999, p. 70) define as pesquisas de levantamento como:

se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Geralmente se utiliza as pesquisas de levantamento em estudos descritivos, quando pretende-se demonstrar os resultados sem aprofundá-los demasiadamente (Raupp & Beuren, 2006).

Em relação à abordagem, essa pesquisa pode ser classificada como quantitativa. A pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento desses através de técnicas estatísticas...”. Proporciona, em princípio, a garantia de precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação (Richardson, 1989, p. 29).

Martins e Theóphilo (2007) inferem que a pesquisa quantitativa consiste em organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar dados numéricos coletados, por meio da aplicação de métodos e técnicas estatísticas.

3.2 População e amostra

A população de pesquisa consiste em 14 instituições de ensino superior, vinculadas às fundações instituídas por lei municipal no Estado de Santa Catarina, ligadas ao Sistema ACADE. Em 1974, os presidentes dessas fundações e da fundação criada pelo Estado (Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC) constituíram a ACADE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, entidade sem fins lucrativos, com a missão de promover a integração dos esforços de consolidação das instituições de ensino superior, de executar atividades de suporte técnico-operacional e de representá-las junto aos órgãos dos Governos Estadual e Federal (www.acafe.org.br).

A relação dessas instituições de ensino superior é apresentada no Quadro 2:

n	Sigla	IES
1	FURB	Universidade Regional de Blumenau
2	UnC	Universidade do Contestado
3	UNERJ	Centro Universitário de Jaraguá do Sul
4	UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
5	UNIBAVE	Centro Universitário Barriga Verde
6	UNIDAVI	Centro Universitário para o desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
7	Unifebe	Centro Universitário de Brusque
8	UNIPLAC	Universidade do Planalto Catarinense
9	UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
10	UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
11	UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
12	UNOCHAPECÓ	Universidade Comunitária Regional de Chapecó
13	UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
14	USJ	Centro Universitário Municipal de São José

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 2 – População de pesquisa

Foi excluída da população apenas a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por se tratar de uma fundação criada pelo estado de Santa Catarina, caracterizando-se então como uma universidade pública, mantida no caso, pelo primeiro setor.

As demais instituições, embora instituídas por lei municipal, não estão necessariamente vinculadas aos respectivos governos municipais, possuindo administração própria, com conselhos independentes. São organizações de origem pública, mas de caráter e atuação privados, executando um serviço de finalidade pública (educação).

A amostra de pesquisa se deu por acessibilidade. Segundo Colauto e Beuren (2006), esse tipo de amostra é a menos rigorosa de todos os tipos de amostragem. Gil (1999) afirma

que nesse tipo de amostra, o pesquisador obtém apenas os dados a que tem acesso, admitindo que esses dados possam representar de maneira adequada a população.

Portanto, a amostra consiste nas instituições que retornaram o questionário, compreendendo oito entidades: Furb, Unifebe, Univali, Unidavi, Univille, Unibave, Unochapecó e Unerj.

3.3 Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados a partir de um questionário, enviado por e-mail para os Pró-Reitores de Administração ou gestores das entidades componentes da população de pesquisa, entre os meses de abril de maio de 2009. O questionário foi baseado no modelo utilizado por Soares (2006), que investigou quais as medidas de desempenho utilizadas por Entidades Beneficentes de Assistência Social Educacionais, do município de Recife/PE.

É composto por seis partes. Na primeira parte, as questões remetem à qualificação do entrevistado. O segundo bloco de perguntas procura extrair informações gerais da instituição. Na terceira parte buscam-se informações sobre o desempenho global da instituição. O quarto bloco de questões procura obter informações sobre os aspectos relacionados aos clientes da instituição. O quinto traz questões sobre os aspectos relacionados aos funcionários e colaboradores internos. Por fim, no sexto e último bloco de perguntas procuram-se informações sobre os projetos sociais.

A análise dos dados, em razão da limitação da amostra, será realizada com base na distribuição de frequência, média e desvio padrão.

4 Descrição e análise dos dados

Neste tópico apresentam-se as análises descritivas das respostas obtidas nos questionários de pesquisa. Como já comentado na seção anterior, os dados serão analisados com base nos seis blocos de questões.

4.1 Qualificação dos entrevistados

A seguir são descritas algumas características dos entrevistados quanto ao gênero, faixa de idade, grau de instrução, cargos que ocupam, tempo que trabalham na instituição e tempo de experiência no ramo de atividade.

Quanto ao gênero, todos os respondentes são do sexo masculino. Diferentemente da participação feminina na gestão em outros ramos de atividade, nas instituições analisadas há somente homens ocupando esses cargos de direção.

A média de idade dos respondentes é de 49,9 anos. Somente dois desses gestores possuem doutorado, o restante (6), possui especialização ou mestrado. Quando ao cargo ocupado pelos respondentes, três são diretores e os outros cinco ocupam cargos como vice-reitor e secretário executivo.

O tempo de trabalho médio dos respondentes nas instituições é de 15,8 anos. A experiência média nesse ramo de atividade ou cargo é de 11,8. Com base nesses dados, pode-se inferir que, na média, os gestores administrativos atuais trabalharam quatro anos na instituição antes de ocuparem o cargo de gerência.

4.2 Informações gerais das instituições

O tempo de existência médio das instituições é de 39,3 anos. Apenas três instituições não possuem filiais. Já aquelas que apresentam filiais, o número de estabelecimentos varia de dois a seis. A média de alunos matriculados nessas instituições é de 8.331,3 alunos, com um faturamento anual médio de R\$ 64 milhões e 893,4 colaboradores em média. Esses números revelam que as instituições analisadas apresentam números expressivos, tanto de alunos atendidos, como de valor de faturamento. Além disso, com uma média de quase 900

colaboradores, sendo a grande maioria remunerada, podem ser importantes também para suas cidades na questão social de geração de empregos.

Indo ao encontro das afirmações de Drucker (1992), O'Neill e Young (1988) e O'Connell (1988), que as instituições do terceiro setor são focadas nos valores e na missão institucional, todas as instituições analisadas possuem uma missão definida. Para analisar o julgamento sobre missão, por parte dos respondentes, apresenta-se a Tabela 1.

Tabela 1 – Julgamentos relacionados à missão da instituição

Sobre a missão	Freq.	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
É curta e possui um foco bem direcionado	8	4,4	5	5	3	5	0,916
É clara e facilmente compreendida	8	4,1	4	4	3	5	0,641
É suficientemente abrangente	8	4,5	5	5	3	5	0,756
Fornecer a direção para fazer as tarefas certas	8	4,0	4	3	3	5	0,926
Está adequada às competências da instituição	8	4,4	5	5	3	5	0,916
Inspira compromisso	8	4,5	5	5	3	5	0,756
Diz pelo que, no fim, queremos ser lembrados	8	4,6	5	5	4	5	0,518
Devia ser revista	8	3,0	2	2	1	5	1,690

Fonte: dados da pesquisa.

Nessas questões foi utilizada a escala de Likert, de 1 a 5, sendo 1 (não se relaciona com a missão), 3 (relaciona-se com a missão), 5 (relaciona-se muito com a missão). As posições 2 e 4 seriam intermediárias.

Analisando a Tabela 1, constata-se que em todas as características da missão das instituições foram bem avaliadas, com média acima de 4, com exceção da opção se ele deveria ser revista. Isso demonstra que apesar da adequação da missão, há instituições que sentem a necessidade de sua revisão, o que pode alterar seus planos estratégicos, estilo de gestão e indicadores de desempenho a serem utilizados na avaliação.

Finalizando as informações gerais das instituições, observa-se que todas possuem contador e advogado. Apenas uma apresenta auditor interno e duas possuem *controller*. Essas informações podem ser um indício de que essas instituições estão preocupadas com as questões societárias, fiscais e legais, deixando em segundo plano a questão de controle interno e de custos, apesar do contador ser um profissional habilitado para tais funções. No entanto, não se consegue, via questionário, identificar se o contador executa também essa função gerencial, ou fica mais restrito às questões societárias e fiscais.

Constatou-se também na pesquisa que todas as instituições analisadas utilizam financiamentos, sendo que uma faz uso desse recurso mensalmente, duas anualmente, três raramente e as outras duas quando necessário, não especificando uma periodicidade. Verifica-se com isso a necessidade dessas instituições de contar com recursos de terceiros, seja por deficiência de seu capital de giro ou por outros eventos ocasionais.

4.3 Desempenho global das instituições

Em relação ao desempenho global, todas as instituições pesquisadas avaliam o seu desempenho organizacional, sendo que cinco delas o fazem mensalmente, duas trimestralmente e uma semestralmente. Como a grande maioria avalia seu desempenho com base mensal, percebe-se a preocupação dessas entidades nesse processo.

Quando questionadas de que forma fazem essa avaliação, sete responderam que por meio de informações gerenciais e apenas uma com base na intuição. Coincidentemente ou não, essa instituição que não faz uso das informações gerenciais no processo de avaliação de desempenho é a menor entre as pesquisadas, em termos de faturamento anual, quantidade de

alunos e número de colaboradores, apesar de não ser a mais nova em tempo de existência. Talvez isso demonstre que essa forma de administrar possa estar inibindo seu crescimento.

Quanto às medidas de desempenho utilizadas pelas instituições, verifica-se que as mais utilizadas são as medidas financeiras (utilizadas por sete instituições) e de clientes (utilizadas por seis entidades). As menos utilizadas são a de fornecedores (utilizada por apenas uma instituição) e a de captação de recursos (utilizada por duas entidades).

Os que mais participam na discussão sobre o desempenho organizacional são os contadores e a direção (em todas as entidades), além dos colaboradores e membros do conselho (em seis instituições). Os que menos participam são a assessoria externa (em apenas três entidades) e o auditor interno (somente em uma). Verifica-se então que essa discussão é de caráter mais interno da instituição, com pouca participação de membros externos.

Praticamente todas as instituições (com exceção de uma) realizam a comparação das ações planejadas com as executadas. Apenas aquela instituição que gerencia com base na intuição não executa tal procedimento, até porque nem deve possuir planejamento.

Os indicadores de desempenho mais utilizados pelas instituições são rentabilidade e faturamento (por todas as instituições), retenção de clientes e investimentos (por sete entidades) e evolução do número clientes/beneficiários e custo total dos projetos (por seis organizações). Os indicadores menos utilizados são o de retrabalho (por nenhuma instituição) e rotatividade dos funcionários (por apenas duas entidades). Isso demonstra um foco dessas entidades no aspecto financeiro, não objetivando lucro, por se tratarem de instituições sem fins lucrativos, mas objetivando sua sobrevivência.

Para analisar o grau de importância dado a cada tipo de informação pelos respondentes, apresenta-se a Tabela 2.

Tabela 2 – Grau de importância das informações

Informação	Freq.	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Informação de clientes	8	4,9	5	5	4	5	0,354
Dos fornecedores	8	4,0	4	3	3	5	0,926
Do governo	8	4,4	5	5	3	5	0,744
Da comunidade	8	4,8	5	5	4	5	0,463
Dos empregados	8	4,5	5	5	3	5	0,756
Do Conselho Nacional de Assistência Social	8	3,1	4	4	1	4	1,356
De revistas técnicas	8	3,9	4	4	3	5	0,641
Da internet	8	3,9	4	4	3	5	0,641
Do contador	7	4,7	5	5	4	5	0,488
Dos concorrentes	8	4,4	4	4	4	5	0,518
Dos consultores	8	4,3	4	4	3	5	0,707

Fonte: dados da pesquisa.

Também utilizou-se nessas questões a escala de Likert, de 1 a 5, sendo 1 (sem importância), 2 (pouco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (importante) e 5 (muito importante).

A Tabela 2 demonstra que, de maneira geral, todas as informações analisadas são consideradas importantes, em maior ou menor grau. As consideradas mais importantes são a de clientes, da comunidade e as informações do contador. Com exceção da informação da comunidade, as outras duas estão alinhadas com o foco na questão financeira visualizado anteriormente.

Já as informações menos importantes para os respondentes são as relativas ao Conselho Nacional de Assistência Social, até pelas próprias características das instituições, que se mantém basicamente com recursos próprios, a grande maioria proveniente das mensalidades pagas pelos alunos.

Quando questionados sobre a forma que as instituições fazem uso das demonstrações contábeis, sete dos respondentes afirmaram que as utilizam para fins de controle, para fins fiscais e para avaliação de desempenho. Esse resultado demonstra que, mesmo que a grande maioria das instituições não possua *controllers* ou auditores internos, como verificado no tópico 4.2, o contador desempenha esse papel, pois as demonstrações contábeis preparadas por ele são utilizadas pelas entidades para esses fins, o que afasta a dúvida levantada anteriormente (no próprio tópico 4.2).

Em relação à periodicidade de elaboração das demonstrações financeiras, seis instituições afirmam elaborar essas demonstrações mensalmente, uma trimestralmente e outra apenas anualmente. Esse caráter mensal dos relatórios pode indicar que eles devem mesmo ser utilizados para fins de controle e avaliação de desempenho.

Quanto ao orçamento, todas as instituições o elaboram, sendo sete anualmente e apenas uma mensalmente. Como o orçamento não tem um caráter tão imediato, acredita-se que sua elaboração anual deva atender satisfatoriamente as necessidades de controle e avaliação de desempenho dessas organizações.

4.4 Aspectos relacionados aos beneficiários/clientes das instituições

Todas as instituições costumam fazer pesquisas de satisfação de seus clientes, sendo que cinco elaboram essas pesquisas anualmente e três semestralmente. O meio de comunicação mais utilizado nessas pesquisas é a internet. Reuniões e caixas de sugestões também são utilizadas por algumas entidades.

Os atributos mais utilizados para medir o grau de satisfação dos clientes são qualidade do ensino, qualificação dos professores e instalações físicas e equipamentos, utilizados por todas as entidades pesquisadas. Também são considerados imagem e tradição (por quatro organizações) e preço (por três entidades).

O fato de todas as instituições realizarem pesquisa de satisfação dos clientes vai ao encontro do observado no tópico 4.3, onde constatou-se que os clientes representam uma das medidas de desempenho mais utilizadas por essas entidades. Além disso, observou-se também que a informação considerada mais importante para essas instituições é a informação dos clientes, o que reforça a preocupação dessas organizações com seus clientes.

4.5 Aspectos relacionados aos funcionários/colaboradores internos

A satisfação dos funcionários ou colaboradores é medida por seis instituições, sendo que duas realizam a pesquisa anualmente, duas semestralmente e outras duas em períodos diversos. O desempenho da instituição é informado aos seus funcionários ou colaboradores também por seis entidades.

Apenas quatro instituições possuem mecanismos de reconhecimento e recompensas para estimular seus professores e funcionários. Duas entidades utilizam como base o tempo de serviço, uma o tempo de serviço e assiduidade e outra utiliza critérios de produtividade.

Por fim, todas as instituições têm sistemas formais para recebimento de sugestões de seus professores e funcionários. Cinco entidades utilizam para isso de e-mail, quatro de reuniões, uma de caixa de sugestões e outras duas de formas diversas, sendo que cada entidade poderia assinalar mais de uma alternativa.

Verifica-se que a maioria das entidades trabalha a questão da satisfação dos funcionários, mas somente a metade delas procura estimular seus colaboradores com sistemas de recompensas. É importante para a entidade que esses aspectos sejam considerados ao mesmo tempo, pois não adianta somente medir a satisfação dos colaboradores se não forem criadas maneiras de estimular e melhorar a sua participação na entidade.

4.6 Aspectos relacionados aos projetos sociais

A última parte do questionário trata das informações a respeito dos projetos sociais desenvolvidos pelas instituições. Todas as entidades pesquisadas possuem mais de dez projetos sociais implantados. Todos os projetos apresentam recursos administrados no valor superior a R\$ 10 mil.

Em cinco instituições, o número de pessoas beneficiadas com os projetos ultrapassa 1.000 indivíduos. Em uma das entidades os projetos beneficiam de 501 a 1.000 pessoas e em outra entidade de 101 a 500 pessoas. Denota-se então que a grande maioria dos projetos implementados pelas entidades podem ser considerados de grande porte, levando-se em consideração a classificação adotada por Soares (2006).

Sobre a execução desses projetos, apenas uma instituição não realizou planos de gastos e receitas que ocorrerão em sua implantação. Todas as organizações pesquisadas procuram avaliar os projetos executados, sendo que todas utilizam para tal o número de pessoas beneficiadas, quatro consideram a efetividade da assistência social e seis empregam o valor investido no projeto, lembrando que as entidades poderiam assinalar mais de uma alternativa nesse caso.

Por fim, apenas uma entidade não analisa os custos envolvidos no desempenho de suas atividades ou projetos, o que demonstra uma preocupação dessas instituições com a viabilidade econômico-financeira dessas ações.

5 Conclusões

O objetivo desse artigo foi identificar de que forma essas instituições avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores financeiros ou não e se realizam algum controle ou avaliação de seus projetos sociais.

Os resultados da pesquisa demonstram que as instituições analisadas já possuem uma atuação destacada no mercado, com quase 40 anos de experiência e faturamento médio acima de muitas empresas privadas.

Quanto à avaliação de desempenho, observou-se que os indicadores mais utilizados pelas instituições são os relativos à rentabilidade, faturamento, investimentos e retenção de clientes, o que demonstra o uso tanto de indicadores financeiros como não-financeiros.

A maioria das entidades possui projetos sociais implantados de valor considerável, com número significativo de pessoas atendidas. Talvez por isso, todas costumam avaliar esses projetos, utilizando também de indicadores financeiros, como valor investido e custo do projeto, além de indicadores não financeiros, como número de pessoas beneficiadas e efetividade da assistência social.

Conclui-se, portanto, que as instituições analisadas, de maneira geral, avaliam o seu desempenho, utilizando-se de indicadores financeiros e não-financeiros para tal, com foco na satisfação dos clientes, o que se justifica pela forma de arrecadação de recursos por parte dessas entidades, baseado principalmente na mensalidade paga pelos alunos.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se uma análise comparativa desses resultados com o de outras regiões do país ou até mesmo com cenários semelhantes em outros países.

Referências

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor:** história e gestão das organizações. São Paulo: Summos, 2006.

BARBOZA, Carlos Alberto Cinelli Barretto. **Uma proposta de indicadores – financeiro e social – para a decisão de investimentos em projetos de organizações do terceiro setor.** 2002. 121 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2002.

CLARK, John. The state, popular participation, and voluntary sector. **World Development**, v. 23, n. 4, 1995, pp. 593-601.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo, Atlas, 2006, p. 7117-144.

DRUCKER, Peter F. **Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1992.

DRUCKER, Peter F. What business can learn from nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 67, 1989, pp. 88-93

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e Práticas. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

EDELMAN, Gill. Improving provision for children with speech, language and communication difficulties: the role of the voluntary sector. **Current Paediatrics**, 14, 2004, pp. 223-228.

EHLERS, Eduardo; CALIL, Lúcia Peixoto. **Monitoramento e avaliação de projetos de conservação e desenvolvimento sustentável: sistematização de uma experiência.** v. 6 da Série Técnica. Brasília: Programa de Desenvolvimento Organizacional do WWW-Brasil, jun. 2000.

FALCONER, Andrés Pablo. **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. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público – o terceiro setor na América latina.** Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará, 1994.

FRANÇA, Robério Dantas de. **Sistemas de controle no terceiro setor: um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa-PB.** 2007. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis. UNB/UFPB/UFPE/UFRN. João Pessoa, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSCHMIDT, Andrea. **Avaliação e monitoramento de programas sociais.** Disponível em: < <http://integracao.fgvsp.br/ano7/08/financiadores.htm>>. Acesso em: 29 mai. 2009.

HAIR Jr., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSMANN, H. B. The role of nonprofit enterprise. **The Yale Law Journal**, v. 89, 1980, pp. 835-98.

HERMAN, R. D. et al. **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1994.

HUDSON, M. **Managing without profit**: the art of managing third-sector organizations, Penguin, London, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
_____. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASON, D. E. Leading and managing the expressive dimension: harnessing the hidden organizations? In: BATSLEER, J.; CORNFORTH, C.; PATON, R. (Eds). **Issues in voluntary and non-profit management**: a reader. Addison-Wesley Pub. Co., Wokingham, 1992, pp. 36-46.

MOXHAM, Claire; BOADEN, Ruth. The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 27, n. 8, 2007, pp. 826-845.

O'CONNELL, B. Values underlying nonprofit endeavor. In: O'NEILL, M.; YOUNG, D.R. (Eds). **Educating managers of nonprofit organizations**. Praeger, New York, NY, 1988, pp. 155-62.

O'NEILL, M.; YOUNG, D. R. Educating managers of nonprofit organizations. In: O'NEILL, M.; YOUNG, D. R. (Eds). **Educating managers of nonprofit organizations**, Praeger, New York, NY, 1988, pp. 1-22.

PATON, R. The social economy: value-based organizations in the wider society. In: BATSLEER, J.; CORNFORTH, C.; PATON, R. (Eds). **Issues in voluntary and non-profit management**: a reader. Addison-Wesley Pub. Co., Wokingham, 1992, pp. 3-12.

PATON, R.; CORNFORTH, C. What's different about managing in voluntary and non-profit power source of the nonprofit sector. Jossey-Bass, San Francisco, CA. 1996.

PÉROTIN, Virginie. The voluntary sector, job creation and social policy: illusions and opportunities. **International Labour Review**. v. 140, n. 3, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2006, p. 76-97.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para a simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

SILVEIRA, Amélia et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 3. ed. Blumenau: Edifurb, 2009.

SOARES, Euvaldo Antonio Ruiz. **Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis. UNB/UFPB/UFPE/UFRN. Recife, 2006.

TEELKEN, Christine. 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, 2008, pp. 615-635.

THAYER, Colette E.; FINE, Allison H. Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholder participation. **Evaluation and Program Planning**. 24, 2001, pp. 103-108.

TYLER, Melissa Conley. Benchmarking in the non-profit sector in Australia. **Benchmarking and International Journal**. v. 12, n. 3, 2005, pp. 219-235.