

Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional

Euvaldo Antonio Ruiz Soares (UFPE) - euvaldorui@gmail.com

Jeronymo Libonati (UFPE) - jeronymolibonati@yahoo.com.br

Roberta Lira Caneca (PMIPGCC-UnB/UFPE) - robertacaneca@gmail.com

Luiz Carlos Miranda (UFPE) - lc-miranda@uol.com.br

Resumo:

Esta pesquisa objetiva identificar quais as medidas de desempenho utilizadas pelas Entidades Beneficentes de Assistência Social Educacionais, bem como a maneira pela qual se relacionam no processo de gestão. Para tanto, foram selecionados algumas áreas e indicadores de desempenho, e investigou-se a possível relação entre essas medidas e (1) o grau de instrução dos gestores, (2) o tempo de existência das instituições, e (3) o porte destas. As informações foram obtidas por meio de uma pesquisa empírica, mediante aplicação de questionários junto às oito Entidades Beneficentes de Assistência Social, com sede no município do Recife – PE, portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEAS, e que atuam exclusivamente na área de educação. Os resultados obtidos revelam que estas instituições possuem sistemas de avaliação de desempenho simples e não estruturados, observando-se a falta de indicadores para medir o desempenho e a pouca utilização das informações geradas pelos Sistemas de Medição de Desempenho. Percebe-se também que o uso de indicadores de desempenho está mais relacionado com o tempo de existência das instituições.

Palavras-chave: *Entidades Beneficentes de Assistência Social. Instituições educacionais. Indicadores de desempenho.*

Área temática: *Controladoria*

Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional

Resumo

Esta pesquisa objetiva identificar quais as medidas de desempenho utilizadas pelas Entidades Beneficentes de Assistência Social Educacionais, bem como a maneira pela qual se relacionam no processo de gestão. Para tanto, foram selecionadas algumas áreas e indicadores de desempenho, e investigou-se a possível relação entre essas medidas e (1) o grau de instrução dos gestores, (2) o tempo de existência das instituições, e (3) o porte destas. As informações foram obtidas por meio de uma pesquisa empírica, mediante aplicação de questionários junto às oito Entidades Beneficentes de Assistência Social, com sede no município do Recife – PE, portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEAS, e que atuam exclusivamente na área de educação. Os resultados obtidos revelam que estas instituições possuem sistemas de avaliação de desempenho simples e não estruturados, observando-se a falta de indicadores para medir o desempenho e a pouca utilização das informações geradas pelos Sistemas de Medição de Desempenho. Percebe-se também que o uso de indicadores de desempenho está mais relacionado com o tempo de existência das instituições.

Palavras-chave: Entidades Beneficentes de Assistência Social. Instituições educacionais. Indicadores de desempenho.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Os últimos anos têm se caracterizado por mudanças profundas no campo econômico e político. As organizações estão inseridas em um ambiente de extrema mutabilidade, num mercado cada vez mais sensível e com mudanças um tanto representativas, o que resulta imperativa a importância de avaliar o desempenho organizacional e das pessoas que trabalham na organização, como ferramenta de valor decisivo nas perspectivas de competitividade e continuidade das empresas.

À medida que a tecnologia da informação tem avançado e a pressão competitiva tem forçado inovações dentro das organizações, inclusive das instituições de ensino sem fins lucrativos, interesse desta pesquisa, os relatórios tradicionalmente elaborados pelos profissionais, de modo a propiciar informações aos seus gestores, tornaram-se insuficientes para as necessidades de decisão.

As organizações sem fins lucrativos apresentam notadas fragilidades organizacionais, falta de recursos humanos adequadamente capacitados e tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, seja por características políticas e culturais brasileiras, como a alegada falta de tradição associativa, seja por deficiências na gestão destas organizações. Contudo, desempenho e resultado são muito mais importantes, e muito mais difíceis de medir e controlar, na instituição sem fins lucrativos do que na empresa (DRUCKER, 1997; FALCONER, 2002).

De acordo com Costa e Oliveira (2002), a instituição educacional deve ser vista como uma organização, consideradas as suas peculiaridades de gestão, que envolve aspectos internos da gestão administrativa tais como: objetivos estratégicos, estrutura organizacional,

administração de recursos humanos, procedimentos e normas e gerenciamento de recursos financeiros.

A utilização de indicadores de desempenho, desenvolvidos de forma integrada e adequada às necessidades dessas instituições, proporciona eficiência, agilidade e segurança aos gestores, que passam a avaliar melhor as diversas decisões a serem tomadas e o impacto delas decorrentes.

Este trabalho consiste numa investigação sobre que indicadores de desempenho são utilizados pelas instituições de ensino sem fins lucrativos, com sede no município do Recife – PE, denominadas Entidades Beneficentes de Assistência Social Educacionais - EBAS Educacionais, considerando que tais indicadores, se configurados de forma a atender as necessidades informativas de seus usuários, figuram como ferramentas que incorporam conceitos, políticas e procedimentos, os quais auxiliam o gestor a tomar decisões adequadas, seguras e tempestivas, tornando possível o estabelecimento do melhor curso de ação, acompanhando a implementação da estratégia empresarial a ser seguida, definindo ações corretivas, e avaliando sua execução e comparação do planejado com o realizado.

As Entidades Beneficentes de Assistência Social - EBAS costumam enfrentar dificuldades no que se refere à organização dos aspectos administrativos, financeiros e contábeis. A partir de meados da década de 80 essas organizações começaram a apresentar necessidades e problemas organizacionais decorrentes de seus conhecimentos e do aumento de sua complexidade, o que acabou por exigir formas especializadas de intervenção, sem que, no entanto, houvesse qualquer conhecimento sistemático e específico sobre a gestão desse tipo de organização, o que denota um grande risco que essas organizações correm na atualidade: o de se tornarem órgãos meramente burocráticos (DRUCKER, 1997; FISCHER e FISCHER, 1994).

Instituições desse tipo são orientadas por valores, e é muito comum existirem pessoas que se identificam com seus valores, e procuram conduzir as ações organizacionais de acordo com aquilo que para elas é o mais importante. Ao mesmo tempo, a concorrência no setor educacional se intensificou de forma drástica ao longo da última década, forçando profundas transformações no enfoque administrativo das instituições educacionais.

A princípio, todas as instituições educacionais enfrentam concorrência; não obstante, durante décadas, poucos administradores falavam abertamente sobre isso. As instituições preferiam focar sobre si próprias e acreditavam que não competiam por alunos, professores e doadores. Concorrência soava como um assunto para negócios, não para a educação. Os administradores estão agora conscientes que mesmo escolas poderosas não podem se dar ao luxo de ignorar a concorrência (KOTLER e FOX, 1994).

Este quadro retrata que algumas instituições educacionais consolidaram sua competência na excelência pedagógica, porém esqueceram outras vertentes, tão importantes quanto a primeira: econômico-financeira, mercado, qualidade nos serviços, processos e recursos humanos.

Os mesmos reflexos sofridos pelas empresas que atuam em outros setores que não introduziram as mudanças da cultura de excelência no atendimento ao cliente e nos seus produtos e serviços foram sentidos pelas instituições de ensino, inclusive pelas EBAS Educacionais que, ao longo de décadas, estavam acostumadas ao ambiente de baixa competitividade.

Segundo Silva Filho, citado por Tachizawa e Andrade (2002), para a implantação de mudanças é indispensável que seja instalado um programa permanente de avaliação, a partir do qual possa ser feito um diagnóstico institucional e sejam acompanhadas criticamente as modificações implantadas no processo. É com esse propósito que Tachizawa (2002) sugere a utilização dos indicadores de desempenho para o monitoramento das atividades das instituições, como uma relação matemática que mensura atributos de um processo ou dos

resultados empresariais, com o objetivo de comparar essa métrica advinda de eventos reais, com metas e padrões preestabelecidos.

Por efeito destas circunstâncias é que se pretende evidenciar o papel que as medidas de avaliação de desempenho passam a exercer, possibilitando a extração, organização, análise e circulação de informações a todos os níveis da instituição. Neste contexto, surge então o problema de pesquisa: **Quais as medidas de avaliação de desempenho adotadas pelas Entidades Benéficas de Assistência Social Educacionais e como elas se relacionam?**

A resposta para tal questionamento contribuirá para conhecer os esforços envidados pelas EBAS Educacionais, frente ao atual cenário educacional e de inovação tecnológica. A pesquisa teve como foco as EBAS, com sede no município do Recife – PE, portadoras do Certificado de Entidade Benéfica de Assistência Social – CEAS, que atuam exclusivamente na área de educação.

Para explorar o questionamento proposto, foi estabelecido como objetivo geral identificar as medições de desempenho organizacional utilizadas pelas EBAS Educacionais. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) Identificar quais as medidas de desempenho utilizadas pelas EBAS Educacionais; (b) Analisar as medidas de desempenho, como estas se relacionam no processo de gestão das EBAS Educacionais pesquisadas e comparar com a literatura.

No intuito de atender aos objetivos desta pesquisa, foram construídas e testadas seis hipóteses: (H₁) Existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização das áreas de desempenho pela instituição; (H₂) Existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização de indicadores de desempenho pela instituição; (H₃) Existe relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização das áreas de desempenho pela instituição; (H₄) Existe relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização de indicadores de desempenho pela instituição; (H₅) Existe relação entre o porte da instituição e a utilização das áreas de desempenho pela instituição; (H₆) Existe relação entre o porte da instituição e a utilização de indicadores de desempenho pela instituição.

Os investigadores optaram pelo uso da abordagem de Kaplan e Norton (1997), com a utilização das perspectivas previstas no *Balanced Scorecard* - BSC, porém não se restringiram a estas na busca das medidas utilizadas pelas instituições pesquisadas.

Várias razões que justificam essa preocupação com o desempenho das EBAS. Tratam-se de instituições desempenham funções cada vez mais amplas e relevantes, pela realização de atividades de caráter beneficente, filantrópico, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, de proteção ao meio ambiente, esportivo, entre outros, sempre objetivando o social.

Dados do Cadastro Central de Empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2004) revelam que em 2002 existiam no Brasil 500 mil entidades privadas sem fins lucrativos. Destas, 79.931 estavam voltadas exclusivamente às atividades educacionais.

A escolha das EBAS justifica-se pela ausência de dados concretos sobre a utilização de indicadores de desempenho no planejamento da gestão estratégica dessas entidades. Conforme é enfatizado por Rossi Jr. (1998), as EBAS, a exemplo das demais organizações sem fins lucrativos tendem a não priorizar o seu desempenho nem os resultados e, em decorrência, seus valores são difíceis de medir e controlar.

A experiência profissional de um dos pesquisadores, vivenciada em uma EBAS Educacional, permitiu vislumbrar o *gap* entre os recursos existentes nessas instituições e o uso de um sistema de avaliação de desempenho. Este fato despertou o interesse em aprofundar-se nos estudos de medição de desempenho com o objetivo de contribuir, de alguma forma, para a análise desse problema. Assim, os principais argumentos para justificar a escolha do problema proposto nesta pesquisa encontram-se apoiados na lacuna existente na literatura e a efetiva

utilização de indicadores de desempenho, aplicáveis às EBAS Educacionais, tendo como objetivo o alcance da eficiência e eficácia no processo da gestão organizacional.

2 Revisão da Literatura

Os indicadores de *performance* de uma empresa estão normalmente relacionados às áreas de finanças, marketing, vendas e foram utilizados durante anos para medir os resultados mensais e anuais registrados em balanços e demonstrativos contábeis consolidados. Eram apresentados em forma de gráficos e relatórios financeiros, mas mostravam apenas resultados passados e não se a organização estava executando a sua estratégia em conformidade com metas e planos futuros.

O *Balanced Scorecard*, modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (2001), não está voltado unicamente para medidas financeiras, como ocorre nos modelos tradicionais de medição, mas para uma metodologia de medição de desempenho gerencial, que é a representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais, organizadas com base nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A aplicação do *Balanced Scorecard* a organizações sem fins lucrativos tem sido uma das extensões mais gratificantes do conceito original. Essas organizações empenham-se em cumprir determinada missão, em vez de gerar resultados financeiros acima da média. Portanto, ainda mais do que as empresas que buscam o resultado financeiro, essas organizações precisam de um sistema abrangente de indicadores não-financeiros e financeiros para motivar e avaliar o seu desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Murayama (2005) os temas e estratégias são, normalmente, agrupados nas quatro perspectivas, mas não se limitando a estas. Dependendo do ramo do negócio, outras dimensões podem ser utilizadas para representar de forma mais apropriada o conjunto de objetivos e indicadores de desempenho. A resposta de uma boa definição de indicadores de desempenho é a identificação dos projetos ou processos-chave que garantem o sucesso das EBAS Educacionais.

Para a avaliação das oportunidades e ameaças, estas entidades educacionais terão como elementos de análise os diversos fatores que compõem a sua dimensão externa. Avaliam-se então os elementos de seu microambiente (os agentes imediatos que afetam a capacidade operacional de atender seus públicos, como fornecedores, os clientes finais, os intermediários, as organizações terceirizadas e outras) e seu macroambiente (os fatores econômicos, demográficos legais etc.). Sobre estes últimos aspectos, pode-se citar como exemplo as determinações trazidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), que vieram afetar a elaboração e a execução dos projetos pedagógicos das instituições educacionais.

Avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas (PEREIRA, 2001).

Em geral, as instituições educacionais tendem a não analisar profundamente seu desempenho, suas realizações e problemas. Não tomam medidas preventivas e esperam que os problemas ocorram para depois providenciarem meio de solução (KOTLER e FOX, 1994).

Processos diversos de avaliação educacional, em todos os níveis, são procedimentos cada vez mais difundidos, em países nos quais a educação constitui uma preocupação básica, e cada vez mais necessários, quando se tem por objetivo a melhoria da qualidade de ensino. Têm como missão a promoção da conscientização para a busca da excelência nas organizações e a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem-sucedidas. Dentro desse contexto, as EBAS Educacionais encontram-se diante de um duplo desafio, pois, além da necessidade de analisar o desempenho educacional, elas devem elaborar

um bom Sistema de Medição de Desempenho para avaliação dos seus projetos e programas sociais.

Para que seja possível a avaliação de um projeto ou programa social, deve-se fazer um esforço, desde o planejamento inicial das atividades, para identificar e desenvolver indicadores de desempenho do projeto. Em projetos sociais, indicadores de desempenho são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. São uma espécie de marca ou sinalizador, que busca expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que se pode observar e obter dados mais concretos para melhor avaliação (VALARELLI, 2004).

Outros autores apresentam indicadores de desempenho que podem ser úteis às EBAS Educacionais, dentre os quais: Tachizawa (2002), Tinoco (2001), Miranda e Silva (2002), Ogliari e Amador (2002), Rossi Jr. (1998), Kaplan e Norton (1997), Tachizawa e Andrade (2002), Cavalieri et al (2004), Leite (2004), Wanderley (2002).

3 Método da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida através do método indutivo e analítico, com uso das técnicas de documentação indireta por meio da pesquisa bibliográfica especializada, leitura de jornais, periódicos, revistas especializadas e sítios (Internet). Segundo preceituam Lakatos e Marconi (2001, p.86), “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”.

No intuito de alcançar os objetivos do trabalho, foi executada uma pesquisa exploratória por meio da aplicação de um questionário não identificado a ser respondido pelos gestores das entidades selecionadas para o estudo.

Em se tratando de pesquisa exploratória, Gil (2002, p.41) considera que estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão.

O tratamento estatístico utilizado neste estudo se refere à análise descritiva dos dados, baseada em medidas de posição, dispersão e nos testes de hipóteses, verificados com a utilização de um teste não-paramétrico. Fonseca e Martins (1996), afirmam que as técnicas não-paramétricas são adaptáveis aos dados das ciências sociais. Enfatizam que esses testes são muito interessantes para a verificação de dados qualitativos e aplicáveis a pequenas amostras.

Para a análise dos dados correspondentes às hipóteses da pesquisa foi utilizado o teste não-paramétrico Prova U de Mann-Whitney que, segundo Fonseca e Martins (1996), é usado para testar se duas amostras independentes são retiradas de populações com médias iguais e não exige nenhuma consideração sobre as distribuições populacionais e suas variâncias.

De acordo com Vieira (2004), deverá ser aplicado o teste de Mann-Whitney se a amostra for pequena, e/ou as pressuposições exigidas pelo teste *t* estiverem seriamente comprometidas. O teste de Mann-Whitney trata-se de uma das mais poderosas provas não-paramétricas, sendo aplicável a amostras muito pequenas (SIEGEL, 1975).

Desse modo, o teste estatístico permitiu avaliar a existência de semelhanças ou diferenças entre as amostras analisadas e a confirmação das hipóteses levantadas por meio da pesquisa.

3.1 População e características da amostra

Esta pesquisa está voltada para as EBAS, com sede no município do Recife – PE, portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEAS, que atuam exclusivamente na área de educação. Para o presente estudo foram identificadas oito EBAS Educacionais, conforme dados coletados no sítio da Previdência Social (www.mpas.gov.br).

A amostra para este estudo foi escolhida de modo intencional, pelo critério de conveniência, tendo em vista o conhecimento dos respondentes ou de pessoas que pudessem facilitar o acesso às entidades pesquisadas. O método de escolha da amostra para estudo não compromete a essência do trabalho, pois, amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões. (SILVA, 2003).

Todas as EBAS Educacionais selecionadas para estudo aceitaram o convite para participar da pesquisa e responder os questionários. O método de aplicação dos questionários foi o levantamento. As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002, p. 50).

A pesquisa foi efetuada no primeiro semestre do ano de 2006. Todos os questionários foram respondidos por gestores das instituições, ou pessoas a eles ligadas, e sempre com a presença de um pesquisador.

Os nomes das oito EBAS Educacionais estudadas, embora não mencionados neste trabalho, podem ser obtidos no sítio da Previdência Social. Entretanto, optou-se por omitir as identidades dos respondentes. Conforme preceitua Yin (2001) há algumas situações em que o anonimato se faz necessário. O fundamento lógico mais comum é que, quando o estudo for sobre algum tópico polêmico, o anonimato serve para proteger os seus verdadeiros participantes.

4 Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos com a aplicação do questionário de pesquisa aos gestores das EBAS Educacionais, com sede no município do Recife-PE, estruturado com o objetivo de responder à questão da pesquisa. As análises descritivas e os testes estatísticos foram efetuados mediante a utilização do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 13.0.

4.1 Análise Descritiva dos Resultados

No que se refere à qualificação dos respondentes, do total dos entrevistados, 87,5% possuem ensino superior completo, sendo que 62,5% são especialistas/ mestres; apenas um dos entrevistados possui nível médio/ técnico.

Verificou-se que 87,5% das EBAS Educacionais estudadas estão em atividade há mais de 50 anos, sendo que 37,5% do total possuem mais de 100 anos de existência, fato que sugere uma solidez destas instituições. A EBAS Educacional mais reente está em atividade há 38 anos; a mais antiga já atua há 140 anos.

As instituições foram classificadas quanto ao porte, de acordo com a Receita Bruta Anual (ano base 2004), em reais. Para tanto foi adotada a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2002). Observa-se que 62,5% das instituições são classificadas como micro ou pequenas empresas e 37,5% são médias empresas. Nenhuma das EBAS Educacionais analisadas é de grande porte (tabela 1).

Tabela 1 - Classificação do porte da instituição segundo a receita bruta anual

| Receita Bruta Anual | Classificação BNDES | Frequência | % | % Acumulado |
|---|---------------------|------------|------------|-------------|
| Até R\$ 1.200.000,00 | Microempresas | 01 | 12,5 | 12,5 |
| Entre R\$ 1.200.000,00 e R\$ 10.500.000,00 | Pequenas Empresas | 04 | 50,0 | 62,5 |
| Entre R\$ 10.500.000,00 e R\$ 60.000.000,00 | Médias Empresas | 03 | 37,5 | 100,0 |
| Acima de R\$ 60.000.000,00 | Grandes Empresas | 00 | 0,00 | |
| Total | | 08 | 100 | |

Com relação às áreas de desempenho utilizadas pelas EBAS Educacionais, todos os entrevistados afirmaram utilizar a medida que avalia *clientes*. O foco em *fornecedores* é o menos acompanhado pelos gestores, o que sugere a pouca importância dada a tal variável (tabela 2).

Costa (apud Libonati, 2002), ao analisar a questão que mede o foco em fornecedores procurou identificar se as empresas, além de avaliar o produto, procuravam medir as características administrativas e de capacidade técnica dos fornecedores em manter o nível de serviço e de qualidade.

Observa-se que empresas atuantes em outros segmentos costumam dar maior ênfase em avaliar seus fornecedores, como pode ser visto pelos resultados da pesquisa feita por Libonati (2002) junto a empresas na área de suprimentos.

Atente-se para a pouca quantidade de respondentes que avaliam a área *qualidade nos serviços* (37,5%). Esperava-se uma maior preocupação por parte dos entrevistados, por se tratarem de instituições prestadoras de serviços. Quanto às áreas de desempenho *financeira* e *mercado*, 75% dos entrevistados dizem fazer uso das mesmas. A tabela 2 mostra todas as áreas de desempenho selecionadas para estudo.

Os resultados obtidos confirmam a constatação de Tenório (2004) no que se refere à ênfase dada, pelas instituições sem fins lucrativos, a aspectos meramente financeiros. Já referente a área de desempenho *mercado*, os dados coletados na pesquisa evidenciam que os gestores das instituições pesquisadas se preocupam em avaliar o mercado, concordando com a observação de Kotler e Fox (1994), que os gestores das instituições de ensino estão conscientes de que não podem ignorar a concorrência.

Tabela 2 - Áreas de desempenho utilizadas pela instituição

| Áreas de Desempenho | Frequência | % |
|------------------------|------------|-------|
| Clientes | 08 | 100,0 |
| Financeira | 06 | 75,0 |
| Mercado | 06 | 75,0 |
| Recursos Humanos | 05 | 62,5 |
| Estrutura Física | 04 | 50,0 |
| Qualidade nos Serviços | 03 | 37,5 |
| Captação de Recursos | 03 | 37,5 |
| Comunidade | 03 | 37,5 |
| Fornecedores | 01 | 12,5 |

Sobre a utilização de indicadores de desempenho mais específicos pelas instituições, notou-se que o indicador mais utilizado é a *qualidade nos serviços*, apontado por 100% dos entrevistados. O segundo indicador mais utilizado é o que se refere à *satisfação dos clientes/beneficiários* (87,5%). Os indicadores *evolução do número de clientes/beneficiários* e *faturamento*, são adotados por 75% dos gestores das EBAS Educacionais. Outros indicadores de desempenho utilizados por mais da metade das instituições pesquisadas (62,5%) são:

número de pessoas atendidas pelos projetos sociais e investimentos. A tabela 3 evidencia a relação de todos os indicadores de desempenho selecionados investigados.

Tabela 3 - Indicadores de desempenho utilizados pela instituição

| Indicadores Utilizados | Frequência | % |
|--|------------|-------|
| Qualidade nos serviços | 08 | 100,0 |
| Satisfação dos clientes/ beneficiários | 07 | 87,5 |
| Evolução do número de clientes/ beneficiários | 06 | 75,0 |
| Faturamento | 06 | 75,0 |
| Número de pessoas atendidas pelos projetos sociais | 05 | 62,5 |
| Investimentos | 05 | 62,5 |
| Percentual de metas atingidas | 03 | 37,5 |
| Investimentos em tecnologia/ equipamentos | 03 | 37,5 |
| Perfil do consumidor | 03 | 37,5 |
| Retenção de clientes | 03 | 37,5 |
| Custo total dos projetos | 03 | 37,5 |
| Patrimônio | 03 | 37,5 |
| Balanço Social | 02 | 25,0 |
| Rotatividade de funcionários | 02 | 25,0 |
| Rentabilidade | 02 | 25,0 |
| Investimento em treinamento | 02 | 25,0 |
| Benefícios a funcionários/ colaboradores internos | 02 | 25,0 |
| Retrabalho | 00 | 0,0 |

Apenas 25% dos gestores das EBAS Educacionais estudadas responderam utilizar as informações contábeis para a avaliação de desempenho. Este fato não encontra respaldo quando observadas as áreas de desempenho mais utilizadas nas instituições analisadas, pois, paradoxalmente, 75% dos respondentes informaram fazer uso da área de desempenho *financeira* (vide tabela 2).

4.2 Análise das Hipóteses

Conforme exposto anteriormente, foram selecionadas algumas áreas de desempenho e buscou-se investigar o uso de indicadores mais específicos em concordância com o objetivo da pesquisa. Em virtude do tamanho reduzido e das características da amostra foi escolhida a Prova U de Mann-Whitney, com dupla aproximação, para testar as hipóteses neste trabalho. O nível de significância mínimo a ser considerado para se rejeitar a hipótese nula (H_0) é de 5% ($\alpha = 0,05$).

As hipóteses construídas no intuito de subsidiar a obtenção de respostas ao problema da pesquisa, relacionadas às áreas de desempenho utilizadas pelas EBAS Educacionais estudadas, são as seguintes:

Hipótese 1 - Existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização das áreas de desempenho. Ao analisar a qualificação profissional está-se procurando conhecer as possíveis associações entre a capacitação profissional e a forma de gerar medição de desempenho.

Para Lucena (2004), o nível de qualificação ou capacitação pode responder pela qualidade do desempenho, na medida em que uma pessoa não poderá realizar uma tarefa sem que tenha sido preparada ou habilitada para isso. Segundo Chiavenato (2001), o conceito de qualificação pessoal está relacionado à educação formal ou experiência profissional para exercer determinadas funções ou exercício de profissões.

Espera-se, portanto, que quanto maior o grau de instrução dos gestores maior a utilização dos dois grupos de variáveis selecionados para o estudo. A hipótese nula a ser testada é a seguinte:

$H_{0(1)}$ – Não existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização das áreas de desempenho pela instituição.

Hipótese 2 - Existe relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização das áreas de desempenho. Pretende-se inferir se existe relacionamento entre o tempo de existência das EBAS Educacionais e a utilização das áreas de desempenho estudadas, e, caso positivo, a forma como se relacionam.

Os investigadores optaram por testar o tempo de existência das instituições em virtude de as mesmas atuarem há muito tempo, a mais recente tendo sido fundada há 38 anos, e a mais antiga há 140 anos. A longevidade das EBAS Educacionais estudadas instigou a investigação sobre se a continuidade das instituições guarda relação com a utilização das áreas e indicadores de desempenho analisados e, caso positivo, quais são priorizados e de que forma se dá o relacionamento. A hipótese nula a ser testada é a seguinte:

$H_{0(2)}$ – Não existe relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização das áreas de desempenho pela instituição.

Hipótese 3 - Existe relação entre o porte da instituição e a utilização das áreas de desempenho. Espera-se que quanto maior o porte da instituição, maior a utilização das áreas de desempenho. Instituições de maior porte também tendem a ter maior complexidade, o que demanda uma maior necessidade de se medir o desempenho. Conforme mencionado na análise descritiva dos resultados, o critério utilizado para determinação do porte das instituições analisadas foi a classificação do BNDES, ou seja, de acordo com a receita bruta anual (ano base 2004). A hipótese nula a ser testada é a seguinte:

$H_{0(3)}$ – Não existe relação entre o porte da instituição e a utilização das áreas de desempenho pela instituição.

A tabela 4 evidencia os resultados dos testes de hipóteses relacionados às áreas de desempenho utilizadas pelas EBAS Educacionais selecionadas para estudo.

Tabela 4 – Resultados dos testes de hipóteses relacionados às áreas de desempenho utilizadas pelas EBAS Educacionais

| Área de Desempenho | Teste U Mann-Whitney | | |
|------------------------|----------------------|------------|------------|
| | Hipótese 1 | Hipótese 2 | Hipótese 3 |
| Financeira | 0,124 | 0,317 | 0,100 |
| Recursos humanos | 0,121 | 0,881 | 0,870 |
| Fornecedores | 0,450 | 0,513 | 0,232 |
| Qualidade nos serviços | 0,168 | 0,655 | 0,870 |
| Clientes | SIM | SIM | SIM |
| Mercado | 0,034* | 1,000 | 0,715 |
| Estrutura física | 0,405 | 0,564 | 0,874 |
| Captação de recursos | 0,731 | 0,101 | 0,072 |
| Comunidade | 0,121 | 0,881 | 0,514 |

O símbolo * representa significância $\leq 5\%$.

Com relação aos resultados dos testes da **Hipótese 1**, verifica-se que, testadas todas as áreas de desempenho, $H_{0(1)}$ não deve ser rejeitada, pois, das nove selecionadas para estudo, somente a área de desempenho *mercado* obteve resultado significativo, indicando haver uma relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização da mesma. Ao observar a disposição das respostas, em relação à área *mercado*, verifica-se que existe uma relação positiva entre estas duas variáveis, pois, dos oito profissionais entrevistados, seis afirmaram fazer uso da área de desempenho *mercado*, sendo que, destes, cinco são especialistas/ mestres.

Percebe-se, portanto, que profissionais mais graduados, das EBAS Educacionais, tendem a dar maior importância à área de desempenho *mercado*. Este fato é explicado por Tenório (2004), que enfatiza a importância de se verificar que tipo de influência os aspectos externos exercem de modo a se conhecer riscos e oportunidades e a estabelecer linhas de ação que possibilitem à instituição se prevenir e se adaptar às condições do contexto, neste caso, o mercado.

De acordo com Lucena (2004), as empresas que já perceberam a importância da orientação do seu negócio para o mercado têm consciência de que são expectativas do ambiente que irão direcionar as decisões voltadas para o desempenho organizacional.

Ao observar-se os resultados obtidos com os testes da **Hipótese 2** verifica-se que o teste U de Mann-Whitney não apresentou significância estatística para nenhuma das nove áreas de desempenho analisadas, não podendo $H_{0(2)}$ ser rejeitada.

Portanto, examinadas todas as áreas de desempenho, constata-se que das nove áreas selecionadas para estudo, nenhuma obteve significância, não sendo possível afirmar que haja uma relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização de tais áreas de desempenho. Portanto, o tempo de existência não guarda relação com a utilização (ou não) das áreas de desempenho pelas EBAS Educacionais objetos de estudo.

A partir dos resultados apresentados pelos testes da **Hipótese 3**, verifica-se que o teste U de Mann-Whitney não apresentou significância estatística para nenhuma das nove áreas de desempenho analisadas, não podendo a hipótese nula $H_{0(3)}$ ser rejeitada.

Dessa forma, testadas todas as áreas de desempenho, constata-se a não significância de nenhuma delas. Desta forma, não se pode afirmar que haja uma relação entre o porte e a utilização de tais áreas, ou seja, o porte não é fator determinante para utilização (ou não) de áreas de desempenho pelas EBAS Educacionais.

Observe-se o indicador *captação de recursos*, embora não significativo ao nível considerado (5%), apresenta significância de 0,072 e uma análise mais detalhada das respostas apresentadas sinalizam para a existência de uma relação negativa entre aquele indicador e o porte da instituição, o que pode sugerir que existe uma tendência ao não uso deste indicador por parte das EBAS Educacionais de maior porte.

As hipóteses construídas no intuito de subsidiar a obtenção de respostas ao problema da pesquisa, relacionadas aos indicadores de desempenho utilizados pelas EBAS Educacionais estudadas, são as seguintes:

Hipótese 4 – Existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização de indicadores de desempenho. Pretende-se investigar a relação existente entre o grau de instrução e a utilização dos indicadores de desempenho selecionados para estudo. A hipótese nula a ser testada é a seguinte:

$H_{0(4)}$ – Não existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização de indicadores de desempenho pela instituição.

Hipótese 5 – Existe relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização dos indicadores de desempenho. A partir do teste desta hipótese, pretende-se verificar a relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização dos indicadores de desempenho selecionados para investigação. A hipótese nula a ser testada é a seguinte:

$H_{0(5)}$ – Não existe relação entre o tempo de existência da instituição e a utilização de indicadores de desempenho pela instituição.

Hipótese 6 – Existe relação entre o porte da instituição e a utilização dos indicadores de desempenho. Pretende-se verificar a relação existente entre o porte da instituição e a utilização dos indicadores de desempenho selecionados para investigação. A hipótese nula a ser testada é a seguinte:

$H_{0(6)}$ – Não existe relação entre o porte da instituição e a utilização de indicadores de desempenho pela instituição.

A tabela 5 evidencia os resultados dos testes de hipóteses relacionados aos indicadores de desempenho utilizados pelas EBAS Educacionais selecionadas para estudo.

Tabela 5 - Resultados dos testes de hipóteses relacionados aos indicadores de desempenho utilizados pelas EBAS Educacionais

| Indicadores de Desempenho | Teste U Mann-Whitney | | |
|--|----------------------|------------|------------|
| | Hipótese 4 | Hipótese 5 | Hipótese 6 |
| Balanço social | 0,248 | 0,505 | 0,584 |
| Rotatividade dos funcionários | 0,248 | 0,182 | 0,584 |
| Rentabilidade | 0,441 | 0,046* | 0,068 |
| Percentual de metas atingidas | 0,731 | 0,456 | 0,514 |
| Investimento em treinamento | 0,248 | 1,000 | 0,584 |
| Satisfação de clientes/ beneficiários | 0,450 | 0,513 | 0,633 |
| Evolução do número de clientes/ beneficiários | 0,847 | 0,739 | 0,715 |
| Investimento em tecnologia/ equipamentos | 0,121 | 0,881 | 0,870 |
| Qualidade no serviço | SIM | SIM | SIM |
| Perfil do consumidor | 0,863 | 0,053* | 0,191 |
| Faturamento | 0,847 | 0,182 | 0,465 |
| Retenção de clientes | 0,731 | 0,025* | 0,072 |
| Benefícios a funcionários/ colaboradores internos | 0,248 | 0,317 | 0,465 |
| Retrabalho | NÃO | SIM | SIM |
| Número de pessoas atendidas pelos projetos sociais | 0,382 | 0,182 | 0,072 |
| Demonstração do resultado | 0,739 | 0,386 | 0,343 |
| Fluxo de caixa | 0,121 | 0,297 | 0,870 |
| Custo total dos projetos | 0,863 | 0,025* | 0,014* |
| Investimentos | 0,389 | 0,456 | 0,072 |
| Patrimônio | 0,863 | 0,881 | 0,870 |
| Elaboração de Orçamentos | 0,847 | 0,317 | 0,584 |
| Pesquisas de Satisfação dos Funcionários | 0,405 | 1,000 | 0,874 |
| Avaliação de desempenho dos projetos executados | 0,847 | 0,317 | 0,584 |

O símbolo * representa significância $\leq 5\%$.

Conforme pode ser observado a partir dos resultados dos testes da **Hipótese 4**, o teste U de Mann-Whitney não apresentou significância estatística em nenhum dos 21 indicadores de desempenho selecionados para o estudo, não devendo $H_{0(4)}$ ser rejeitada.

Todos os entrevistados responderam utilizar o indicador *qualidade nos serviços*, ao contrário do indicador *retrabalho*, que não é utilizado por nenhum dos respondentes.

Para Tachizawa e Andrade (2002), é condição indispensável ao processo de gestão a adoção de indicadores que mensurem os resultados das ações dos gestores, de forma a subsidiar decisões corretivas a serem internalizadas, principalmente, no processo ensino-aprendizagem das instituições de ensino.

Esperava-se que quanto maior o grau de instrução do entrevistado, maior o uso dos indicadores de desempenho selecionados para estudo nas instituições, porém o que se observa é que tal prática ainda não é expressiva entre as EBAS Educacionais analisadas.

Para Drucker (apud Barbosa, 1999), recursos humanos pouco qualificados acarretam a falta de preocupação com o desempenho e a falta de compromisso com metas e objetivos claros, que juntamente com a ausência de indicadores de avaliação de desempenho, retroalimentam ações ineficientes.

A partir dos resultados apresentados pelos testes da **Hipótese 5**, verifica-se que o teste U de Mann-Whitney apresentou significância estatística para quatro dos vinte e um indicadores de desempenho analisados. Os quatro indicadores de desempenho que obtiveram

significância foram: *rentabilidade*, *perfil do consumidor*, *retenção dos clientes* e *custo total dos projetos*.

Ao analisar-se a disposição das respostas, verifica-se que os indicadores *rentabilidade*, *perfil do consumidor* e *custo total dos projetos* obtiveram significâncias positivas, ou seja, as instituições com maior tempo de existência utilizam mais esses indicadores. Por outro lado, ainda de acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, o indicador de desempenho *retenção de clientes* obteve significância negativa, sugerindo que as instituições com maior tempo de existência não costumam fazer uso deste tipo de indicador.

Comparando os resultados das hipóteses 2 e 5, percebe-se que apesar de não ter sido obtida significância para nenhuma das áreas de desempenho investigadas (hipótese 2), quatro dos indicadores de desempenho selecionados para estudo obtiveram significância (hipótese 5).

O fato observado indica que, como a utilização dos indicadores está mais relacionada ao tempo de existência da instituição, sugere-se que já foram naturalmente incorporados ao longo da atuação destas instituições, e seus gestores, apesar de perceberem a existência dos indicadores, não os associam às áreas de desempenho.

Ao observar-se os resultados obtidos com os testes da **Hipótese 6** verifica-se que o teste U de Mann-Whitney apresentou significância estatística apenas para um dos vinte e um indicadores de desempenho selecionados.

O indicador de desempenho *custo total dos projetos* obteve significância estatística ao nível considerado ($\alpha = 0,05$). Examinada a disposição das respostas, nota-se que as três EBAS Educacionais de maior porte fazem uso do indicador *custo total dos projetos*, o que se sugere que quanto maior o porte da instituição maior o uso do referido indicador.

Saliente-se que os indicadores *retenção de clientes*, *número de pessoas atendidas pelos projetos sociais* e o indicador *investimentos*, embora não significantes ao nível considerado (5%), convém que sejam observados em virtude de sua significância de 0,072, que pode sugerir uma possível tendência a uma relação entre o porte da instituição e estes indicadores. Com referência aos indicadores *número de pessoas atendidas pelos projetos sociais* e *investimentos*, as disposições das respectivas respostas podem sugerir que existe uma tendência ao uso desses indicadores por parte das EBAS Educacionais com maior porte. Em se tratando do indicador *retenção de clientes*, verifica-se uma possível tendência ao não uso deste indicador pelas EBAS Educacionais de maior porte.

Esperava-se que quanto maior o porte da instituição, maior o uso dos indicadores de desempenho selecionados para este estudo, porém o que se observa é que tal prática ainda não é expressiva entre as EBAS Educacionais analisadas.

5 Conclusão

Este trabalho procurou identificar quais as medidas de desempenho utilizadas pelas EBAS Educacionais, com sede no município do Recife – PE. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto em questão e, em seguida, procedeu-se uma pesquisa empírica, por meio de aplicação de questionário às instituições selecionadas.

Com base na análise dos resultados dos questionários aplicados, e de acordo com o referencial teórico levantado, verificou-se que as EBAS Educacionais pesquisadas são instituições com tempo de atuação considerável, algumas com mais de cem anos de existência, e possuem sistemas de avaliação de desempenho simples e não estruturados.

Observou-se também uma grande dificuldade, por parte dos entrevistados, em responder as questões sobre o que medir e por que medir.

As respostas para o problema levantado na pesquisa encontram-se nas análises do estudo empírico, cujas principais conclusões são: (a) a maioria dos gestores entrevistados é qualificada em nível de especialização e/ou mestrado, atuam há menos de 10 anos na

instituição e possuem, no máximo, 10 anos de experiência nesta área de atividade; (b) os gestores se preocupam em avaliar as áreas de desempenho *clientes* e a *qualidade dos serviços* prestados; porém, a maioria dá pouca importância à informação proveniente dos *fornecedores*.

Os testes das hipóteses permitiram verificar que, de um modo geral, não existe relação entre o grau de instrução dos gestores e a utilização das áreas de desempenho e/ou dos indicadores analisados, tendo apenas a área de desempenho *mercado* obtido significância ao nível considerado, o que pode indicar que profissionais mais qualificados tendem a observar mais a referida área. Esperava-se que quanto maior a qualificação dos gestores maior fosse a utilização de tais medidas, o que acabou por não ser confirmado neste trabalho de pesquisa. Desta forma, os resultados obtidos sugerem que os gestores das EBAS Educacionais precisam analisar mais as áreas de desempenho e utilizar as informações, as quais lhes são disponibilizadas, e que permitam medir sua *performance*.

Os testes mostraram que as instituições mais antigas tendem a priorizar os indicadores *rentabilidade*, *perfil do consumidor* e *custo total dos projetos*. Por outro lado, as instituições com menos tempo de atuação tendem a dar maior importância ao indicador *retenção de clientes*.

Atente-se para o fato das instituições mais novas possuírem uma maior preocupação no relacionamento com os clientes, ao contrário das mais antigas, o que pode sugerir a confiabilidade na imagem e tradição como atributos para a retenção de clientes por estas instituições. Entretanto, devido à não significância dos resultados para a totalidade das áreas de desempenho analisadas, nem para a maioria dos indicadores pesquisados, a continuidade dessas instituições não está relacionada à utilização de tais medidas.

Observou-se que as EBAS Educacionais de maior porte tendem a fazer mais uso do indicador *custo total dos projetos*, resultado que era esperado devido à necessidade de controle do volume mínimo de recursos a serem destinados aos projetos sociais. Porém, em virtude da não significância da quase totalidade dos resultados obtidos, tanto para áreas como para indicadores, não existe uma relação entre o porte das instituições e a utilização das áreas de desempenho e dos indicadores investigados. Esperava-se, como resultado da pesquisa, que instituições mais complexas tendessem a medir mais o seu desempenho.

Por fim, considerando a maioria dos resultados alcançados com os testes de hipóteses, verificou-se que a utilização de indicadores de desempenho, por parte das EBAS Educacionais, ainda que precária, está mais relacionada ao tempo de existência das instituições do que ao seu porte ou à qualificação dos seus gestores.

A principal limitação da pesquisa foi o foco do estudo voltado apenas para as EBAS Educacionais com sede no município do Recife – PE, que foram escolhidas pelo critério da conveniência e acabou por resultar numa população-alvo de tamanho reduzido, inviabilizando a utilização de outros testes considerados mais robustos para os tipos de variáveis estudados.

No intuito de aprofundar os conhecimentos abordados nesta pesquisa, sugere-se a aplicação deste trabalho a uma população-alvo de EBAS Educacionais mais abrangente.

Referências

BARBOSA, J. A. S. A necessidade de se administrar as organizações do terceiro setor. *Controversa*, São Paulo, ano 9, p. 13-17, 1999.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Classificação do Porte das Empresas. BNDES – 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/atuar/porte.htm>>. Acesso em: 02 mar. 2006.

CAVALIERI et al. **Avaliando o desempenho da universidade**. São Paulo: Loyola, 2004.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, F.; OLIVEIRA, F. C. A gestão estratégica nas organizações escolares. In: **XXXVII Assembléia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração**. Anais... Porto Alegre/RS: CLADEA, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCONER, A. P. Terceiro Setor: a sociedade por ela própria. **Revista Brasileira de Administração**, Ano XII, nº 38, p. 36, Setembro, 2002.

FISCHER, R M.; FISCHER, A. L. O dilema das ongs. In: **XVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Anais... Curitiba, 1994.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002. IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, D. C. C. **Investigação sobre medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. 25/09/2004. 125 p. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis)-Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UNB, UFPE, UFPB e UFRN), João Pessoa, 2004.

LIBONATI, J. J. **Modelo de avaliação de desempenho por resultado da área de suprimentos**: enfoque da gestão econômica. 2002. Tese (Doutorado em Contabilidade/Controladoria)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.. Medição do desempenho. In: Schmidt (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

MURAYAMA, A. C. **Medição do desempenho e gestão estratégica nas organizações: alinhamento por meio dos instrumentos de softwares e infra-estrutura de TI**. São Paulo: EI-Edições Inteligentes, 2005.

OGLIARI, P. R.; AMADOR, R. P. O balanço social na abordagem das instituições de ensino superior, de caráter privado e sem fins lucrativos. In: **II Seminário de Responsabilidade Social e Ambiental**. Fortaleza, 2002.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In: Catelli (Coord.) **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSSI JÚNIOR, L. R. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 1998.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ongs: principais funções gerenciais**. 8. ed. Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TINOCO, J. E. P. **Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

VALARELLI, L. **Indicadores de resultados de projetos sociais**. Disponível em: <<http://www.rits.com.br>>. Acesso em: 16 jan. 2004.

VIEIRA, S. **Bioestatística: tópicos avançados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WANDERLEY, C. A. **Uma investigação sobre a medição de desempenho da função produção nas indústrias de transformação de Pernambuco: um enfoque do *balanced scorecard* e do *performance prism***. 2002. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFPE, Recife, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.