

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO DE PESQUISA:
LABGES – LABORATÓRIO DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO

PROPOSTA DE PESQUISA:
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS INDICADORES PARA
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

CPF DO ALUNO:
951.347.359-72

FLORIANÓPOLIS
2026

PROPOSTA DE PESQUISA:
DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS INDICADORES PARA
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

1. INTRODUÇÃO: CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

De forma pragmática, a partir do momento em que “dois indivíduos se associam para realizar um objetivo comum (produção de bens, prestação de serviços, ou num esforço útil)” (Miranda, 1978, p.17) tem-se a estruturação de uma organização. É importante distinguir a organização como atividade, método ou forma de organizar, da organização como estrutura que reúne pessoas com vistas a alcançar um objetivo comum. Para Stoner (1985, p.7), a organização executa uma função essencial “superando nossas limitações como indivíduos, nos permitindo atingir objetivos, que, caso contrário, seriam muito mais difíceis de serem atingidos”.

A concepção de Stoner (1985) sobre administração parece corroborar com a proposta de Hall (1984, p.6), para quem “a organização reflete as divisões na sociedade e as reforçam, sendo os únicos meios pelos quais se pode progredir”. Assim, as organizações afetam a sociedade, sendo agentes de mudança.

Diante do exposto, mister se faz observar que a expressão Terceiro Setor se utilizou pela primeira vez na década de 70 nos Estados Unidos, visando distinguir características diferentes ao Primeiro Setor (Estado) e ao Segundo Setor (Mercado). No Brasil, o Terceiro Setor consolidou-se na década de 1990, após a Constituição de 1988. O Terceiro Setor é composto por organizações de direito privado, sem fins lucrativos, que exercem atividades de interesse social e público. Inclui Organizações da Sociedade Civil, fundações, associações, entidades beneficentes e associações de voluntários.

Atualmente, a realidade das entidades do Terceiro Setor mudou. A nova realidade exige das entidades adaptação às novas demandas sociais. Quanto à adaptação à nova sociedade, e às perspectivas de inovações frente a transformações socioculturais, que se identificam num ambiente competitivo, as entidades têm a necessidade de um modelo de avaliação dos indicadores.

A preocupação com a qualidade de uma avaliação dos indicadores cresceu nos últimos tempos e há uma necessidade de se medir constantemente o desempenho das entidades do

terceiro setor através de indicadores. A avaliação é essencial para melhoria contínua de uma entidade, pois identifica possíveis gargalos, tornando uma ferramenta importante para a tomada de decisões baseada em dados e permitir substituir decisões baseadas em intuição por escolhas estratégicas. Destarte, evidencia-se como pergunta da pesquisa: quais indicadores poderiam refletir de forma mais completa a atuação de uma organização do terceiro setor?

A relevância do tema proposto justifica-se por saber que o modelo de avaliação de indicadores é fundamental para garantir a eficiência operacional das entidades do terceiro setor.

Postula-se realizar uma pesquisa com entidades do terceiro setor do Município de Florianópolis e identificar indicadores já praticados por essas entidades, principalmente com as fundações e associações. Posteriormente, o objetivo é propor e desenvolver uma plataforma de indicadores que auxilie as entidades em praticar maior transparência de sua governança corporativa, de forma rápida e eficaz, com informações sobre o seu desempenho e accountability.

2. JUSTIFICATIVA

A sociedade é integrada por organizações, públicas e/ou privadas, de setores diferentes, de grande ou pequeno porte, com ou sem fins voltados ao lucro, nelas as pessoas somam esforços a fim de atingirem um objetivo comum. Diante da alta competitividade no cenário econômico, analisar o desempenho organizacional tem se tornado um elemento imprescindível às organizações. (Bonfim; Teixeira; Callado, 2013).

Segundo Munaretto e Corrêa (2016), as inovações tecnológicas têm exigido que as organizações aperfeiçoem tanto o controle como o acompanhamento do seu desempenho. De modo análogo, Fischmann e Zilber (2000) mostram que é importante aderir técnicas de monitoria, que direcionem a tomada de decisão, apontando os indicadores de desempenho como uma ferramenta apropriada para dar apoio na definição do planejamento estratégico e na avaliação dos resultados obtidos.

A presente pesquisa incidirá no estudo dos modelos de avaliação dos indicadores para entidades do terceiro setor e poderá ser implementada, uma vez que, com a implementação da plataforma os dados estarão centralizados e automatizados, o monitoramento dos indicadores de desempenho, garantindo uma maior transparência dos indicadores. Do ponto de vista prático, a ferramenta proporcionará visibilidade para tomada de decisões.

Este projeto contribuirá com entidades do terceiro setor, promovendo maior transparência, facilidade na identificação de seus indicadores não atingidos e agilidade na prestação de contas. O modelo contribuirá na otimização de recursos, auxiliará os conselheiros para uma decisão mais eficiente e contribui para uma cultura organizacional mais minuciosa e ágil.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PREMILIMINAR

As organizações não orientadas ao lucro ou do terceiro setor também carecem de monitoramento e gerenciamento para as suas atividades, no empenho de maximizar os seus recursos e alcançar seus objetivos (Machado, 2006).

A expressão “Terceiro Setor” começou a ser utilizada nas décadas de 70/80, no entanto, seus fundamentos já se faziam presentes no Brasil há centenas de anos. Começou ainda no século XVI, com a fundação da Santa Casa de Misericórdia (Santos, 1543) até os dias hoje, a instituição presta apoio assistencial e hospitalar. Na primeira República ocorre a edição das primeiras legislações sobre a temática até o governo de Vargas, onde surgem importantes legislações e instituições de serviços sociais. No período do Regime Militar, a criação de estruturas de políticas sociais até a constituição de 1988 com o novo horizonte para as instituições.

O Setor conta com milhares de entidades ativas, com foco em assistência social, educação, cultura, meio ambiente, gerando emprego e renda, contribuindo significativamente para o PIB brasileiro. Atua ativamente na formulação e implementação de políticas públicas, defesa de direitos e desenvolvimento social.

Conceituando o Terceiro Setor, Paes (2003, p. 88) refere-se como sendo:

Aquele que não é público e nem privado, no sentido convencional desses termos; porém, guarda uma relação simbiótica com ambos, na medida em que ele deriva sua própria identidade da conjugação entre a metodologia deste com as finalidades daquele. Ou seja, o Terceiro Setor é composto por organizações de natureza ‘privada’ (sem objetivo de lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo (Administração Estatal).

De modo idêntico, Oliveira (2008, p. 46), define o Terceiro Setor como:

O conjunto de atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não governamentais e sem ânimo de lucro (associações ou fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora

com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (públicos e privados).

Atualmente, o terceiro setor é composto por organizações privadas, sem fins lucrativos e não governamentais (OSCs, fundações, associações, entidades filantrópicas, entre outras), que atuam em causas sociais, ambientais, educacionais e de interesse público. Atua para complementar ações do Estado (primeiro setor) e não visa lucro para seus integrantes, reinvestindo excedentes em suas atividades.

Nesse contexto podemos afirmar da importância do Terceiro Setor e para que alcance um novo patamar de atuação, é necessário que as organizações avaliem sua gestão e tenham uma melhor transparência de sua atuação na sociedade onde inserida.

Drucker (1964) nos ensina que não se pode gerenciar o que não se mede, que a eficiência (capacidade de realizar tarefas ou produzir resultados utilizando o mínimo de recursos possível) não substitui a eficácia (é a capacidade de alcançar objetivos, metas ou resultados esperados, focando no "quê" será feito, independentemente dos recursos utilizados) e que a cultura organizacional é fundamental para o sucesso.

Kaplan e Norton (2004) argumentam que, atualmente, as organizações vivem em um novo ambiente operacional, alicerçado em informações e por isso, necessitam de uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir todo o desempenho da empresa, especialmente, os seus ativos intangíveis. O conceito dos autores enfatiza de que o desempenho não deve ser medido apenas financeiramente, mas traduzido em métricas quantificáveis (KPIs). Os tipos de KPIs (indicadores chaves de desempenho) classificam como uma organização mede seu sucesso, dividindo-se principalmente em estratégicos (macro metas), operacionais (processos diários), de produtividade (eficiência), qualidade (satisfação) e capacidade (volume de entrega). Esses indicadores colaboram para monitorar resultados ou prever tendências. A correta definição, medição e monitoramento dos indicadores de desempenho (KPIs) não apenas revela o sucesso da organização, mas também projeta o desempenho futuro. Portanto, a avaliação constante desses índices é um fator crítico para a sustentabilidade e competitividade no mercado.

Para Santos Braga; Leite Silva; Pereira Silva (2018) a utilização de indicadores de desempenho no terceiro setor é uma ferramenta de gestão estratégica fundamental, voltada não apenas para a eficiência financeira, mas principalmente para a mensuração do impacto social e transparência. Estudos indicam que, devido à ausência do lucro como indicador único de sucesso, essas entidades necessitam de um conjunto equilibrado de métricas para avaliar sua eficácia.

Importante destacar que a avaliação e a acreditação são processos fundamentais para a gestão de indicadores, especialmente em setores de alta complexidade. Enquanto a avaliação monitora e aponta direções, a acreditação valida se o desempenho atinge níveis elevados de excelência.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo que será desenvolvida terá abordagem qualitativa e quantitativa, buscando a compreensão de quais indicadores são utilizados hoje pelas entidades de terceiro setor na cidade de Florianópolis.

Além da pesquisa de campo que será realizada pretende-se também identificar na literatura modelos de avaliação de indicadores existentes, para a possível aplicação nas entidades, bem como as variáveis que possuem maior importância para formatar indicadores de desempenho para entidades do terceiro setor e como resultado elaborar uma plataforma de medição do desempenho com indicadores que proporcionem a avaliação da performance da entidade. Para esse estudo, pretende-se pesquisar artigos, livros, dissertações e teses para a melhor fundamentação do tema escolhido.

A pesquisa que será realizada com as entidades possibilitará estudar quais os indicadores mais utilizados nas entidades de Terceiro Setor considerando as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento). Pretende-se após o estudo a criação de um quadro contendo objetivo, indicador, meta e ações que servem como orientação para elaboração do Modelo de Avaliação. Esse roteiro poderá auxiliar as organizações que desejarem construir indicadores que sejam mais adequados a sua realidade.

Finalmente, a análise derivada da coleta de dados haverá de possibilitar a elaboração de um constructo, cuja proposta subsidiará a elaboração de uma plataforma para avaliação dos indicadores de desempenho de organizações do Terceiro Setor.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A pesquisadora possui conhecimento na área e acesso as organizações de Terceiro Setor para realizar a pesquisa. É importante observar que o projeto está alinhado com a carga horária do mestrado, conforme cronograma. No tempo previsto para a realização do Mestrado, além

do cumprimento das disciplinas, pretende-se consolidar as informações obtidas a partir da pesquisa de campo e a partir desta, desenvolver e simular a utilização de uma plataforma que reúna indicadores específicos às organizações da sociedade civil.

6. CRONOGRAMA

ATIVIDADES	2026/2	2027/1	2027/2	2028/1
Pesquisa Bibliográfica	X			
Organização e Desenvolvimento		X		
Pesquisa de Campo		X	X	
Desenvolvimento da plataforma		X	X	X
Redação Final da Dissertação			X	X
Submissão de artigo				X
Apresentação e defesa				X

7. REFERÊNCIAS

BONFIM, Emanuel Truta; TEIXEIRA, Wellington dos Santos. CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Utilização de indicadores de desempenho em micro e pequenas empresas**. Campo Grande: Revista Desafio Online, v. 1, n. 1, 2013.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle**. São Paulo: Editora Revistas Mackenzie, v.1, n.1, 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1978.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Direito do terceiro setor**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2008.

PAES, Jose Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 4. Ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

SANTOS BRAGA, Edilson; LEITE SILVA, Dalila; PEREIRA SILVA, Fernanda. **Gestão no terceiro setor**: uma análise através dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição do terceiro setor situada em Rondonópolis-MT. Rondonópolis: Revista Estudos e Pesquisas em Administração, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 96–110, 2018.

STONER, A F James. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1985.