

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES QUE AFETAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE  
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

**JULIANO MUNIK**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)  
juliano.munik@pucpr.br

**LOUISI FRANCIS MOURA**

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)  
louisimail@yahoo.com.br

**RAFAEL DUARTE**

r.duarte@pucpr.br

**EDSON PINHEIRO DE LIMA**

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)  
pinheiro@utfpr.edu.br

**FERNANDO DESCHAMPS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)  
fernando.deschamps@terra.com.br

# IDENTIFICAÇÃO DE FATORES QUE AFETAM A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

## 1. INTRODUÇÃO

As Organizações sem fins lucrativos têm como principal objetivo o desenvolvimento de ações que beneficiam a sociedade. O seu modelo de gestão é fundamentado em diretrizes não governamentais, e como exemplo, fazem parte desse grupo: os institutos e associações profissionais, as fundações e instituições filantrópicas, cooperativas e departamentos de administração pública. Essas organizações geralmente trabalham em parceria com entidades governamentais e empresas privadas, que basicamente são as fontes de origem das receitas financeiras, havendo a ampliação das vantagens competitivas em suas estratégias. A principal característica de uma Organização sem fins lucrativos é a restrição de lucro financeiro, sendo o valor social o seu foco de trabalho (Valentinov, 2011). A responsabilidade e a transparência de resultados para os custos, despesas e demais informações internas, geralmente são assistidos pela comunidade e órgãos governamentais (Arena et. al., 2015, Mehrotra e Verma, 2015).

Barraket e Yousefpour (2013) e Nicholls (2009) apresentam a evolução do interesse nas pesquisas e participação sobre o desempenho das Organizações sem fins lucrativos na economia mundial, especificamente em estudos relacionados ao processo de mensuração de resultados. A implementação dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) nesse tipo de organização não é algo simples e rotineiro, devido a complexidade e o real entendimento sobre a medida de desempenho, tornando o sistema incompleto (De Waal et. al., 2011, Arena et. al. 2015). Choong (2014) identifica os requisitos para a concepção e implementação de um SMD em diferentes tipos de organizações, sugerindo uma investigação aprofundada no terceiro sector, incluindo as organizações sociais.

Diante desse contexto, o objetivo desse trabalho de pesquisa é ‘Identificar os Fatores de Implementação de um Sistema de Medição de Desempenho em Organizações sem fins lucrativos’. Essa análise permite investigar que fatores (requisitos, barreiras, causas, aspectos) influenciam na ‘implementação’ de um projeto de sistemas de medição. Um modelo conceitual será gerado para a classificação por aspectos e áreas para auxiliar na compreensão de como esses fatores estão relacionados e são utilizados.

Através do desenvolvimento de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), foi possível realizar uma análise dos resultados da pesquisa de caráter mais confiável e assertivo. Esse método por sua vez, determina maiores níveis de padronização e sistematização no processo de coleta, análise e compreensão dos dados pesquisados. Como resultados, o entendimento de uma determinada área de conhecimento pode ser representando com maior exatidão e confiança quando embasado por esse tipo de método de pesquisa. Na sequência, os dados gerados foram investigados sob a visão de uma análise qualitativa para um conjunto de documentos científicos (artigos) sobre as disciplinas abordadas, gerando um conceito sobre a Implementação de Sistemas de Medição de Desempenho em Organizações sem fins lucrativos.

Essas informações podem guiar novas oportunidades de investigação e compreensão desse conhecimento, onde as perguntas abaixo, motivam as análises ao longo desse artigo, sendo:

- (i) *Que fatores influenciam a implementação de um projeto de Sistema de Medição de Desempenho (SMD)?*
- (ii) *Que áreas são formadas e como são estruturadas, na implementação de um projeto de SMD?*

(iii) Qual é a frequência dos fatores identificados na implementação de projeto de SMD?

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O objetivo deste trabalho é enquadrar os conceitos teóricos que suportam a ‘Identificação dos Fatores da Implementação de um Sistema de Medição de Desempenho’. O desenvolvimento inicial do estudo é uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), que através desse método, sistematiza a busca de documentos científicos para uma pesquisa. A RSL é um estudo exaustivo, que apresenta confiabilidade e rigor, juntamente com uma abordagem sistêmica para a revisão da literatura (Gonzalez, et. al., 2010). O método de RSL assegura um processo para coletar, selecionar, classificar e avaliar um portfólio de documentos científicos (Glass 1976, Kitchenham e Charters, 2007). Esse esforço tem como objetivo principal identificar o domínio teórico de uma determinada área científica, identificando novas oportunidades de pesquisa.

De acordo com a literatura apresentada, uma RSL é desenvolvida através de um processo sistêmico para busca e análise de obras científicas (artigos, livros, teses). Com o objetivo de manter o rigor e a confiabilidade das informações, é importante estabelecer um processo sistêmico, e com base nessas premissas, apresenta-se um roteiro de trabalho utilizado para busca e análise dos documentos científicos utilizados nessa pesquisa:

### *Fase 01 – Desenvolvimento de Termos para Busca:*

Foi utilizado como termos para a busca dos artigos científicos, as seguintes palavras-chaves: Sistemas de Medição de Desempenho, Organizações sem fins lucrativos e Implementação. Foram selecionadas algumas bases de dados (publicações científicas) como: *Science Direct, Emerald, Taylor & Francis, Scopus, Springer, Wiley, ISI Web of Science, ProQuest* para a coleta dos artigos (Figura 1). No escopo da pesquisa, vários testes são realizados para ajustar a estratégia de busca. Em seguida, um repositório começou a ser formado por 4.610 documentos (artigos, livros, teses). Essas técnicas e procedimentos são usados para mapear e compreender resultados de uma investigação, e publicados através de revistas científicas em determinado tópico de estudo (Lacerda et. al. 2012, Eon 2004).

Figura 1 – Termos de Busca

Search Terms	<p>Group 1: "performance management" OR "performance measurement" OR "performance indicators" OR "organizational performance" OR "performance metric" OR "non-financial performance measures" OR "performance measurement system"</p> <p>Group 2: "non profit organizations" OR "non-profit organizations" OR "not-for-profit organizations" OR "not for profit organizations" OR "not-for-profit organisations" OR "Non profit organisations" OR "Non-profit organisations" OR "not for profit organisations" OR "non profit service" OR "non-profit service" OR "not-for-profit service" OR "not for profit service" OR "voluntary organizations" OR "human service organizations" OR "non-governmental organizations" OR "voluntary organizations" OR "human service organisations" OR "non-governmental organisations" OR "social enterprises" OR "ngo" OR "npo"</p> <p>Group 3: barriers OR challenges OR competences OR characteristics OR components OR enablers OR motivations OR obstacles OR requirement</p> <p>Group 4: approach OR design OR framework OR method OR methodology OR process OR roles OR capabilities</p> <p>Group 5: "social care" OR "social goals" OR "social outcomes" OR "social activities" OR "social value" OR "social entrepreneurship" OR "social structure" OR "social work"</p>
Boolean Operator	AND among groups

Database	Science Direct, Emerald, Taylor & Francis, Scopus, Springer, Wiley, ISI Web of Science, ProQuest
Language	English
Publication Type	Paper from journals

Fonte: Autor, (2017)

*Fase 02 – Critérios de Inclusão/Exclusão:*

Alguns critérios de inclusão/exclusão são definidos para o refinamento e delimitação desses documentos, sendo: publicações somente no idioma inglês, exclusão de livros e capítulo de livros, exclusão de teses de doutorado. Outro critério de exclusão é aplicado para artigos duplicados em bases de dados eletrônicos diferentes. O mesmo documento pode aparecer em diversas bases de dados. Títulos, resumos e palavras-chave dos documentos restantes foram lidos para descartar publicações não relacionadas as disciplinas estudadas. Inicialmente, o conjunto era formado por 4.610 documentos, que após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão resultou em um portfólio final de 240 artigos científicos.

*Fase 03 - Classificação dos documentos:*

O assunto do documento (artigo) deve ter uma relação direta com instituições públicas, fundações, institutos privados, cooperativas, associações, organizações não governamentais ou empresas sociais. Outra área do escopo da pesquisa são documentos que devem abranger estudos de medidas de desempenho, como: sistema de medição de desempenho, indicadores, concepção, implementação, utilização ou processos de revisão de indicadores. Essa classificação foi realizada por um grupo de pesquisadores envolvidos na pesquisa, através de um sistema de avaliação por pares. O portfólio de documentos, foi dividido em grupos, sendo: tipos de organização e processos de sistemas de medição.

De acordo com essa classificação, o portfólio de documentos (artigos) está dividido em:

*03.1 Tipos de organização:*

- (1) Instituição Pública
- (2) Fundação ou Instituto Privado
- (3) Cooperativas ou Associações
- (4) Organizações não Governamental
- (5) Empresa Social

*03.2 Processos de Sistemas de Medição:*

- (A) Sistema de Medição de Desempenho
- (B) Medidas de Desempenho/indicadores
- (C) Concepção de Desempenho/indicadores
- (D) Implementação de Indicadores
- (E) Utilização de Indicadores
- (F) Revisão de Indicadores.

*Step 04 – Identificação de informações “Implementação de Sistemas de Medição”:*

Foi estabelecido um critério de identificação, onde os documentos devem apresentar características similares ou serem especificamente de processos de (D) Implementação de Indicadores, *conforme a seção 03.2 apresenta*. Os documentos foram analisados, e na sequência, um registro das informações é descrita, contendo: tipo de pesquisa, técnicas de coletas de dados, principais resultados e objetivo do artigo. Essas informações geram um catálogo de dados, que registrados em uma planilha auxiliam no levantamento dos fatores que influenciam a ‘Implementação’ de um projeto de Sistemas de Medição.

*Step 05 – Análise dos Fatores de Implementação:*

Nessa etapa da pesquisa, um modelo de análise de conteúdo é utilizado para o estudo dos documentos selecionados (artigos científicos). Esse modelo é apresentado por Moura et. al. (2016), e foi utilizado em um estudo de RSL para uma amostra de artigos científicos sobre (C) Concepção de Desempenho/indicadores (*seção 03.2*).

Para responder aos questionamentos dessa pesquisa, foi desenvolvida uma análise Qualitativa de conteúdo, buscando identificar os fatores que podem influenciar no processo de Implementação de um Sistema de Medição de Desempenho. Utilizou-se uma amostra de 10 artigos científicos, selecionados de forma aleatória, não havendo um critério de seleção e escolha dos documentos.

Durante a leitura dos artigos, o pesquisador deve identificar ‘variáveis’ que estão relacionadas na forma direta ou indireta na ‘Implementação’ de um SMD. Pode-se citar como exemplo, alguns tipos de variáveis que influenciam a implementação de um projeto de sistemas de medição: requisitos de implementação, dificuldades, riscos, ferramentas, investimentos, *stakeholders* envolvidos, clientes. Nessa etapa, também é utilizado um modelo apresentado por Cordery e Sinclair (2013), onde técnicas de pesquisa qualitativa identificam *frameworks* de medição de desempenho em organizações do terceiro setor. Nesse modelo é possível mapear os fatores de ‘implementação’, através de uma análise de conteúdo de carácter qualitativo, conforme a Figura 2. Nessa primeira fase da pesquisa será utilizado uma amostra de 10 artigos para realização do estudo, e na sequência, em uma etapa futura, esse estudo será estendido para outro conjunto de 30 artigos.

Figura 2: Análise de Fatores - Indicadores

Theme	Author Variable Name	Description from Paper	Word for Factor	Assigned Variable
<i>Performance measurement in the third sector</i>	Value creation	Resource providers are mainly donors and philanthropic funders who do not typically have an ownership interest...	<b>Opportunities</b>	Social impact
	Resources providers	... the resource providers - also do not receive benefits commensurate with the value of their donations.		Alternative sources of income
	Non-financial mission	As monetary value creation for owners is not a relevant measure for TSOs, these organisations are encouraged to measure and manage their performance in pursuit of their non-financial mission.		Social mission
	Cost in terms of data collection and analysis	Many TSOs lack this specific expertise and must employ consultants to assist (Cnaan and Kang, 2010). A further challenge is the difficulty with attributing performance to a specific TSO.	<b>Challenges and drawbacks</b>	1. Availability of resources 2. PM system design quality

	Difficulty in measuring	More recently, this has been supported by Lee and Fisher (2007) who found that outcome measurements remain a challenge, particularly when the expected impact on beneficiaries is influenced by external environment factors which are outside the TSO's control.		1. Measurement criteria 2. Intangible results
	Demands are externally imposed	TSOs can perceive that performance measurement demands are externally imposed rather than internally.		Influences from the external environment

Fonte: Adaptado de Cordery e Sinclair (2013).

Através da análise qualitativa, também é possível mapear outras variáveis de implementação (fatores), como: *Performance reporting, Internal resistance, Value of volunteers, and Annual regularity of financial reporting* (Moura et. al. 2016). Após realizar a identificação da 'Variable Name' na análise de conteúdo, em seguida é realizada a 'Description from Paper', relacionando-as com a 'variável' proposta pelo autor do documento. Essa descrição tem como objetivo identificar o conjunto de fatores necessários e utilizados em um processo de Implementação de um projeto de Sistemas de Medição de Desempenho. Em 'Word for Factor' também é o significado de causas, motivações, condições e elementos considerados, como os 'fatores' de implementação. Em seguida, 'Assigned Variable' descreve a semântica da palavra, com base na experiência e entendimento do pesquisador que está realizando a análise do conteúdo do artigo.

#### Step 06 – Desenvolvimento de Mapas Conceituais:

Após a análise dos dados, sugere-se a criação de mapas conceituais para representar o conjunto de conceitos, apresentando de forma mais clara a exposição do conhecimento, obtendo maior nível de compreensão dos resultados.

### 3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Após o desenvolvimento das fases descritas acima, foi realizada uma análise de conteúdo para o conjunto de 10 artigos. Através de uma análise Qualitativa, foi identificado uma lista de fatores utilizados para a Implementação de um Projeto de SMD, sendo esse o objetivo geral dessa pesquisa. A Figura 3 apresenta um conjunto de fatores mapeados através da análise de conteúdo. Foi identificado um total de 101 fatores para a amostra analisada. Observou-se que esse conjunto apresentava fatores que representam o mesmo significado entre si (semântica), mas nomeados e citados por termos diferenciados nas publicações. Em seguida, essa amostra foi reduzida para 59 fatores, aplicando esse critério de exclusão para os termos repetidos e que representavam o mesmo significado.

Após aplicado o critério de exclusão aos termos repetidos, uma divisão foi realizada para o conjunto de fatores. Essa classificação permite, dividir os fatores quanto a sua utilização em aspectos de 'Oportunidades' (situações que favorecem a sua implementação) e 'Desafios' (comprometem a sua implementação), denominados: *Opportunities – Facilitator – Motivator and Challenges – Drawbacks – Inhibitor*.

Figura 3: Fatores de Implementação de SMD em Organizações sem fins Lucrativos

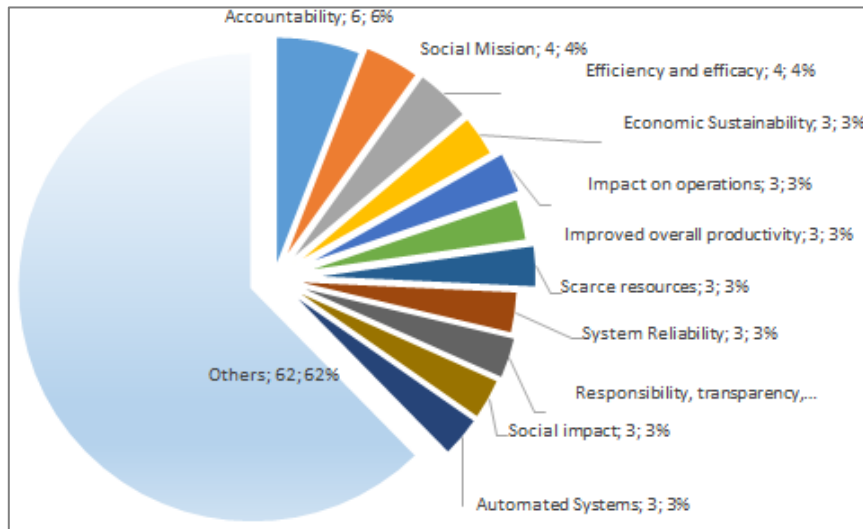
<i>Opportunities – Facilitator - Motivator</i>		<i>Challenges – Drawbacks - Inhibitor</i>
Accountability	Implement global objectives	Adapting to the specificity of the PMS
Align goals and objectives	Improved overall productivity	Barriers of people
Automated Systems	Influence and accountability to donors	Complex systems
Autonomy to make decisions	Information for State Agencies	Conflicting interests
Beneficiary satisfaction	Legal obligations to performance reports	Data collect
Communication and meetings for implementation	Local Community	Does not measure future competitive advantage
Competition between NPO	Manager Capability	Focus on another priority
Confidence towards Stakeholders	Monitoring and review meetings	Global Economic Crisis
Cost control	Operations controls	Impact on operations
Creation of social value	Origin of financial resources	Incongruity difficulties
Decision-making guides	Participants in the design process	Intermediate activities
Economic Sustainability	Performance and resource management	Lack of team integration
Efficiency and efficacy	Program Capability	Long-term measurement
Evaluate overall productivity	Responsibility transparency, Legitimacy	Management Barriers
Execution of strategies	Service quality	Measure performance systemically
Expansion Financial Income	Social impact	Rotativity of People
External changes	Social mission	Scarce resources
Facilitators of implementation	Social responsibility	System Reliability
Growth of social entrepreneurship	Stakeholders	Team turnover
Guidance for a reference model		Timeline and implementation time

Fonte: Autor, (2017)

Na Figura 4 é possível observar que 11 dos 59 fatores identificados representam 38% da maior frequência de ocorrências. O restante das ocorrências representam 62% do todo, fazendo parte desse grupo um total de 48 fatores. Destacam-se e representam os fatores de: *Accountability*, *Social mission*, *Efficiency and efficacy*, *Economic Sustainability*, *Impact on operations*, *Improved overall productivity*, *Scarce resources*, *System Reliability*, *Responsibility-transparency-Legitimacy*, *Social impact* e *Automated Systems*.

‘*Accountability*’ (prestação de contas) é o fator que representou a maior quantidade de ocorrências, totalizando 6; em seguida, ‘*Social mission*’ (missão social) com 4 ocorrências. Dentre as principais funções de uma Organização sem fins lucrativos, é a caracterização do trabalho social, e atividades voltadas ao desenvolvimento da sociedade; outro conjunto de diretrizes é a prestação obrigatória de contas ao grupo de *stakeholders* (governos, sociedade, beneficiários), que por sua vez são possíveis fontes dos recursos financeiros (governos) e os clientes (usuários) dos serviços prestados. (Austin, 2000; Arena et. at. 2015; Moxham, 2014).

Figura 4: Frequência de Fatores de Implementação de SMD em Organizações sem fins Lucrativos



Fonte: Autor, (2017)

Na Figura 5 o conjunto de fatores foi classificado em: *External Factors* (fatores externos), *Internal Factors* (fatores internos) e *PMS* (Sistemas de Medição). Esse tipo de análise permite organizar uma estrutura de ambientes (externos/internos) e como os fatores relacionados ao SMD são utilizados pelas organizações. Essas por sua vez, direcionam o desdobramento das estratégias de acordo com os objetivos a serem atingidos, e quando esse processo é assistido por uma metodologia sistematizada de SMD, é possível realizar alterações nos planejamentos, de acordo com as necessidades das mudanças imprevistas dos ambientes e mercado onde a mesma está inserida.

Figura 5: Ambientes Organizacionais

Legenda: ■ Opportunities – Facilitator - Motivator ■ Challenges – Drawbacks - Inhibitor

External Factors	Organizational Factors – internal	Performance Measurement Systems - PMS
Accountability	Align goals and objectives	Adapting to the specificity of the PMS
Competition between NPO	Autonomy to make decisions	Automated Systems
Confidence towards Stakeholders	Barriers of people	Beneficiary satisfaction
External changes	Communication and meetings for implementation	Complex systems
Global Economic Crisis	Conflicting interests	Cost control, Data collect
Growth of social entrepreneurship	Creation of social value , Decision-making guides	Does not measure future competitive advantage
Local Community	Economic Sustainability	Evaluate overall productivity
Social impact	Efficiency and efficacy, Execution of strategies	Facilitators of implementation
Social mission	Expansion Financial Income	Information for State Agencies
Social responsibility	Focus on another priority	Legal obligations to performance reports



Stakeholders	Guidance for a reference model, <b>Impact on operations</b>	<b>Long-term measurement</b> <b>Measure performance systemically</b>
	Implement global objectives Improved overall productivity, <b>Incongruity difficulties</b> Influence and accountability to donors  <b>Intermediate activities, Manager Capability</b> <b>Lack of team integration, Management Barriers</b> Origin of financial resources, Program Capability Participants in the design process Responsibility, transparency, Legitimacy <b>Rotativity of People, Scarce resources</b> <b>Team turnover, Timeline and implementation time</b>	Monitoring and review meetings Operations controls Performance and resource management  Service quality  System Reliability

Fonte: Autor, (2017)

Na Figura 6 é apresentado uma formação de áreas para os fatores identificados. Essas, estão descritas e classificadas de acordo com a sua característica e como são utilizadas nas organizações sociais. Nesse modelo são descritos alguns fatores em relação a implementação e monitoramento das ações, sendo: *Accountability e Legitimacy, Stakeholders, Social aspects, Governance, Operations Management, Performance Measurement System e SMD Implementation Project*.

Figura 6: Áreas de Descrição por Fatores

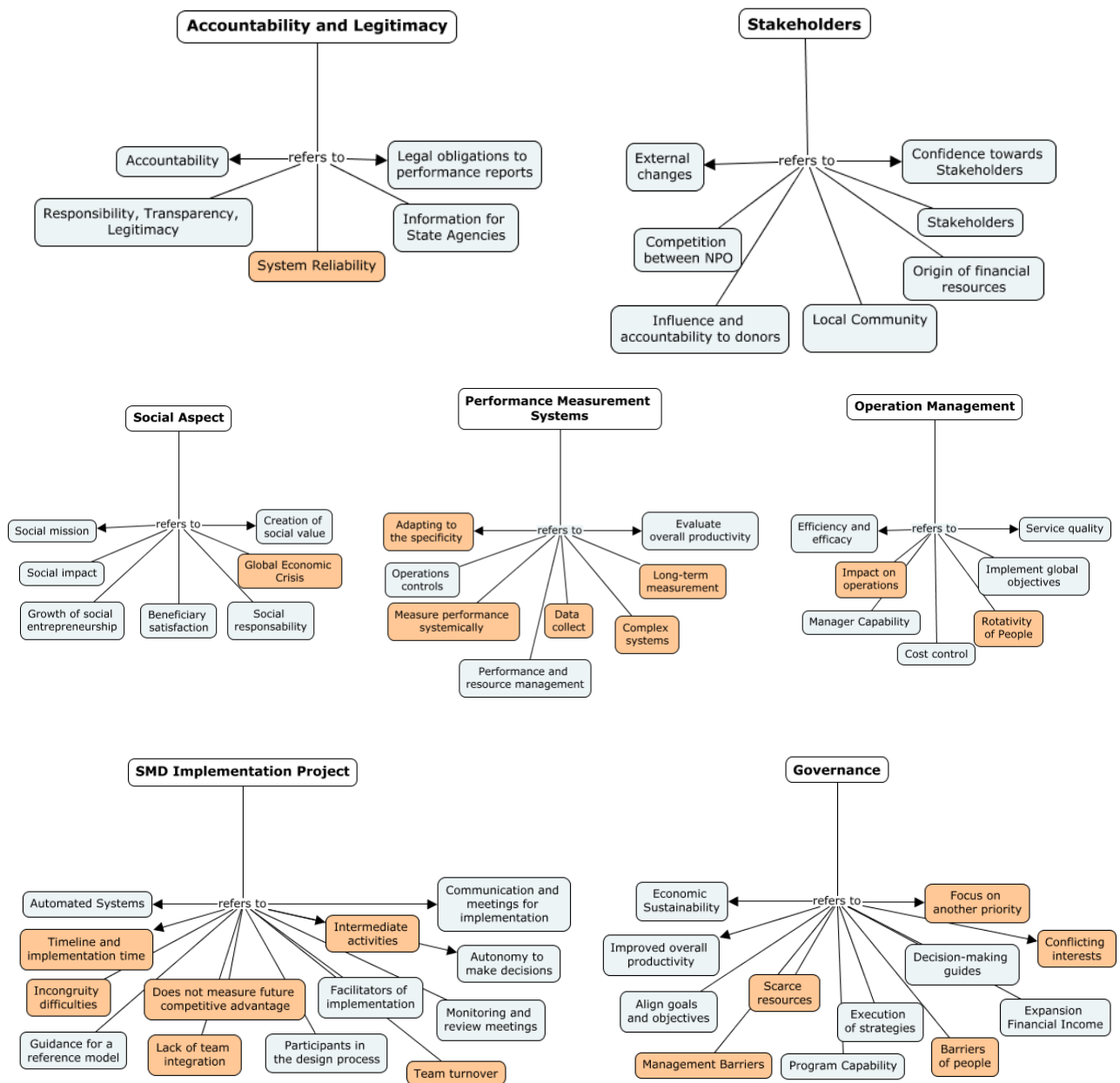
<i>Area</i>	<i>Description</i>	<i>Main authors by Literature Review</i>
<i>Accountability and Legitimacy</i>	related to reporting activities and stakeholders are the actors to whom the reports are addressed. It involves legal and contractual obligations.	(Arena et al., 2015; Mehrotra & Verma, 2015; Moxham, 2009)
	related to reporting activities and be transparent. It involves legal obligations and promotion organizational through reports and demonstration of activities.	(Ebrahim & Rangan, 2014; Moxham, 2014; Valentinov, 2011)
<i>Stakeholders</i>	refers to a multiplicity of them to NFP, their influence and involvement to performance measurement.	(Arena et al., 2015; Kong, 2010)
<i>Social aspects</i>	aspects related to social characteristics that NFP is involved, including social impact/social value to society.	(Clark & Brennan, 2012; Dobmeyer et al., 2002)
<i>Governance</i>	characteristics of the organization related with resources available, short and long-term planning, structure, management style and culture organizational.	(Cordery & Sinclair, 2013; Taylor & Taylor, 2014)
<i>Operations Management</i>	it is related to organizational efficiency, effectiveness of operations and continuous improvement, also about complexity of operations, tangible and intangible results and measurement criteria.	(Moxham, 2009, 2014)
<i>Performance Measurement System</i>	factor related to technical function of system, usability and characteristics to organizational routine.	(Chenhall, Hall, & Smith, 2013; Ebrahim & Rangan, 2014)
<i>SMD Implementation Project</i>	attention to implementation issues is another important component in the model development process.	(Wilson, 2009)

Fonte: Adaptado de Moura et. al. (2016)

Na Figura 7 as áreas de descrição dos fatores são representadas através de mapas conceituais. Esse tipo de representação permite identificar com mais clareza como o fator está relacionado com a áreas de atuação.

Figura 1: Classificação por Áreas dos Fatores

Legenda: ■ Opportunities – Facilitator - Motivator      ■ Challenges – Drawbacks - Inhibitor



Fonte: Autor, (2017)

#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Através da análise de conteúdo é possível fornecer dados para uma discussão e sintetizar as questões apresentadas na seção introdutória.

*Questões de Pesquisa:*

(i) *Que fatores influenciam a implementação de um projeto de SMD?*

A implementação de um SMD pode ser influenciada por algumas restrições e premissas, sendo: *Opportunities – Facilitator – Motivator, Challenges – Drawbacks – Inhibitor*. Esse conjunto de variáveis podem garantir o nível de sucesso ou as limitações de um projeto de medição. É importante destacar que as organizações sociais apresentam diretrizes específicas quanto ao seu modelo de gestão.

A prestação de contas, a transparência e a restrição de lucros é uma das principais características desta gestão. Através da literatura e estudos realizados, nota-se que o terceiro setor apresenta evoluções e crescimento para implementar em suas rotinas de trabalho, métricas para mensurar resultados.

(ii) *Que áreas são formadas e como são estruturadas, na implementação de um projeto de SMD?*

As áreas formadas através da identificação dos fatores são: *Accountability e Legitimacy, Stakeholders, Social Aspects, Governance, Operations Management, Performance Measurement System e PMS Implementation Project*.

Esse conjunto de áreas (Figura 2) representa a classificação e onde o fator é utilizado. *Accountability e Legitimacy* representam a mensuração de resultados e a transparência das ações ao grupo de *Stakeholders*, sendo características das Organizações sem fins lucrativos (responsabilidade e legitimidade). *Social aspect*, representa a característica desse tipo de organização, quanto aos seus principais objetivos, missão e visão. Na Governança, tem-se os modelos e tipos de processos de gerenciamento, para as tomadas de decisões. Já para o grupo de *Operations Management*, encontra-se a complexidade, quanto a eficiência, eficácia, planejamento, mensuração de resultados e implementação de projetos.

(iii) *Qual é a frequência dos fatores identificados na implementação de projeto de SMD?*

Foi mapeado um total de 101 fatores para o conjunto de documentos analisados. Deste total, essa quantidade foi reduzida para 59 fatores, sendo os mais frequentes: *Accountability, Social mission, Efficiency and efficacy, Economic Sustainability, Impact on operations, Improved overall productivity, Scarce resources, System Reliability, Responsibility-transparency-Legitimacy, Social impact and. Automated Systems*.

É possível observar na Figura 4 e 5, que a maior frequência de fatores identificados, e como esse conjunto é utilizado no ambiente interno e externo da organização, existe uma relação direta com SMD. Observa-se que a maioria dos fatores identificados são relacionados com as características das organizações sociais, e que fatores de SMD representam menores ocorrências da amostra analisada.

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo descreveu os resultados de uma análise de conteúdo em uma amostra de trabalhos científicos, buscando sintetizar um conceito sobre os fatores que influenciam a etapa de implementação de um projeto de Sistemas de Medição de Desempenho em Organizações sem fins lucrativos. Essa investigação teve como ponto de partida uma Revisão Sistemática de Literatura, fornecendo um método padronizado e rigoroso para fornecer dados para o desenvolvimento da análise de conteúdo. Esses resultados auxiliam com mais precisão, como os fatores são utilizados na etapa de implementação, justificando a quantidade de frequências, oportunidades e desafios encontrados nessa fase.

A estrutura das informações sobre as práticas de gestão organizacional de empresas privadas estão sendo utilizadas nos estudos de serviços públicos. Destaca-se nesse tipo de organizações, a limitação de recursos financeiros e a importância da utilização de SMD para mensuração de resultados e prestação de contas as partes interessadas. Diante desse cenário, é indicado a utilização de ferramentas para apoio gerencial, com o objetivo de mensurar resultados sobre desempenho, custos, qualidade e produtividade das rotinas de trabalho. O gerenciamento dos resultados através dos indicadores, torna possível o desenvolvimento e desdobramento de estratégias, determinando a organização o alcance de maior competitividade.

Esse estudo não é uma etapa conclusiva, e na sua continuidade, a amostra analisada totalizará 30 artigos científicos. Na fase futura de investigações será utilizado com mais robustez, recursos de *software* para reforçar a análise qualitativa, sendo a técnica de pesquisa trabalhada. Com a utilização de ferramentas computacionais será possível analisar as informações com maior nível de rigor, complexidade e precisão, visto que a amostra pesquisada apresentará maior universo de dados. A utilização de ferramentas computacionais contribui para a sistematização e agilidade na coleta e análise dos resultados, tornando o método mais confiável e replicável.

Nota-se, que através da literatura apresentada, algumas oportunidades de desenvolvimento de pesquisa científica sobre ‘Mensuração de Resultados’ em Organizações sem fins lucrativos. De forma geral, a contribuição desse estudo permite reforçar a importância para a utilização de ferramentas e métodos já existentes em empresas privadas, para uma evolução e difusão nas organizações do terceiro setor. É importante destacar que as organizações do terceiro setor apresentam características específicas quanto ao seu modelo de governança, dessa forma as ferramentas existentes nas empresas privadas, podem ser adaptadas e analisadas quanto a sua eficácia nas organizações do terceiro setor. Novas oportunidades de investigação podem ser desenvolvidas em organizações sem fins lucrativos, podendo ser investigadas com o objetivo de responder a sua eficácia quando aplicadas nesse tipo de ambiente organizacional.

## REFERENCIAS

Arena, M., Azzone, G. (2010). Process based approach to select key sustainability indicators for steel companies. *Ironmaking and Steelmaking*, (37), 437–444.

Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 649–672. doi:10.1007/s11266-013-9436-8

Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97. doi:10.1177/089976400773746346.

- Barraket, Jo, and Nina Yousefpour. 2013. "Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value." *Australian Journal of Public Administration* 72 (4):447- 458. doi: 10.1111/1467-8500.12042.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268–287.
- Choong, K. K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879-922.
- Clark, C., & Brennan, L. (2012). Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(2), 17–40.
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196–212
- Dobmeyer, T. W., Woodward, B., & Olson, L. (2002). Factors Supporting the Development and Utilization of an Outcome-Based Performance Measurement System in a Chemical Health Case Management Program. *Administration in Social Work*, 26(4), 25–44
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A FRAMEWORK FOR MEASURING THE SCALE AND SCOPE OF SOCIAL PERFORMANCE. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Glass, G. (1976). Primary, secondary and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(9), 3-8.
- Gonzalez, L.S., Rubio, F.G., Gonzalez, F.R., Velthui, N.P. (2010). Measurement in business processes: a systematic review. *Business Process Management Journal*, 16(1),114-134.
- Kitchenham, B. and Charters, S.C. (2007). Guidelines for performing systematic literature Reviews in SE.
- Kong, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 158–178
- Mehrotra, S., & Verma, S. (2015). An assessment approach for enhancing the organizational performance of social enterprises in India. *Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(1), 35–54.
- Mehrotra, S., Verma, S. (2015). An assessment approach for enhancing the organizational performance of social enterprises in India. *Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(1), 35–54.
- Moura, L. F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Aken, E. V. (2016). Identifying the Factors that Influence the Design of Performance Measurement Systems in Not-for-Profit Organizations. *Proceedings of the American Society of Engineering Management 2016 International Annual Conference*. Long, E-H. Ng, C. Downing, & B. Nepal eds.
- Moxham, C. (2009). Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740–763

- Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704–726.
- Nicholls, Alex. (2009). "We do good things, don't we?": 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship." *Accounting, Organizations and Society* 34 (6-7):755-769. doi: 10.1016/j.aos.2009.04.008.
- Taylor, M., Taylor, A. (2014). Performance measurement in the Third Sector: the development of a stakeholder- focussed research agenda. *Production Planning & Control*, 25(16), 1370–1385.
- Valentinov, V. (2011). The Meaning of Nonprofit Organization: Insights from Classical Institutionalism. *Journal of Economic Issues*, 0(4), 901–916.
- Waal, A. de., Goedegebuure R., Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management* 60(8), 778-796. doi: 10.1108/17410401111182189
- Wilson, Sandy. (2009). Proactively Managing for Outcomes in Statutory Child Protection-The Development of a Management Model. *Administration in Social Work* 33(2):136-150. doi: 10.1080/03643100902768816.