

O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos

João M. S. Carvalho

Instituto Superior da Maia

Sumário

Este artigo aborda várias formas de caracterizar e definir uma organização privada sem fins lucrativos, assim como os diversos tipos de medidas do seu desempenho que têm sido propostos.

Conclui-se que uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.

As medidas de desempenho deste tipo de organizações deverão estar intimamente ligadas à sua missão, aos seus *stakeholders* e à sua sustentabilidade, podendo dividir-se em medidas objectivas ou subjectivas e absolutas ou relativas.

Abstract

This article approaches several forms of to characterize and to define an organization deprived without lucrative ends, as well as the several types of measures of its acting that have been proposed.

It is ended that an organization without lucrative ends is an entity of private initiative, that supplies goods, services and ideas to improve the life quality in society, where voluntary work can exist, and that doesn't remunerate the detainers and capital vendors.

The measures of performance of this type of organizations should be intimately linked to its mission, to its stakeholders and its subsistence, and could be divide in objective or subjectives and absolute or relative measures.

Introdução

O chamado “terceiro sector” tem cada vez mais importância e o seu crescimento tem sido assinalável, nos países desenvolvidos, desde a 2ª Guerra Mundial. Nas economias modernas, o seu peso é crescente nos orçamentos dos Estados, assim como em diversas variáveis macroeconómicas, nomeadamente no emprego. Por exemplo, na União Europeia procura-se incrementar, cada vez mais, o mercado social de emprego e a constituição de empresas de inserção e de formação profissional. Existe um número crescente de programas de apoio social e de mudança comportamental, visando o aumento do bem-estar das populações mais desfavorecidas. As preocupações com o apoio a cidadãos em situação de vulnerabilidade ou de exclusão social estão presentes nas discussões sobre a Carta de Direitos Sociais, nas políticas de rendimento mínimo, de formação profissional e de prevenção das doenças mais incapacitantes da actualidade.

Assim, o futuro passará com certeza por um terceiro sector com cada vez maior peso nas economias, devido à crescente procura de bens e serviços fornecidos por entidades fora dos chamados sector privado lucrativo e sector público, as quais terão um contributo importante na criação de emprego e na distribuição do rendimento.

Para além da educação, cultura, saúde e segurança social, uma das maiores preocupações de cada governo será conseguir que cada pessoa tenha uma fonte de rendimento, como condição necessária para a resolução de todos os outros problemas. Logo, todas as organizações que de diversas formas actuam nas áreas da acção social, promovendo a cidadania e a inclusão social, são importantes e devem ser eficientes e eficazes, isto é, ter um bom desempenho.

Nos vários ramos da Gestão e da Economia, as organizações deste sector têm sido objecto, cada vez mais, de investigação nos últimos anos, nomeadamente as ligadas à educação e à saúde, em que se encontram actividades com e sem fins lucrativos.

Uma das questões mais polémica e importante tem a ver com a forma de medir os desempenhos nestas organizações sem fins lucrativos.

Num mundo concorrencial, a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos passa também pela eficiência e eficácia das suas actividades, que devem ter

sucesso, de forma a justificarem os recursos, cada vez maiores, que a sociedade e o Estado lhes vão disponibilizando.

Para medir esses resultados e desempenhos é necessária a criação de medidas que possam avaliar as pessoas e as organizações. Esta avaliação global é o culminar dos processos de planeamento estratégico e operacional, sem os quais as organizações poderão facilmente entrar em desequilíbrio financeiro e não conseguir cumprir a sua missão.

Assim, este artigo procura fazer uma revisão da literatura da área da gestão sobre o desempenho nas organizações sem fins lucrativos. Começamos pela caracterização e definição deste tipo de organizações, assim como do sector em que se inserem. Depois, são descritas as principais abordagens sobre o desempenho, que serão sistematizadas na conclusão.

As diferenças entre as organizações com e sem fins lucrativos (OSFL)

Vários autores têm procurado equacionar as diferenças entre organizações com e sem fins lucrativos. Por exemplo, Zaltman e Jacobs (1977) afirmam que todas as organizações mantêm um objectivo de lucratividade, embora existam diferenças na definição desta. Uns definem-na em termos monetários, outros em termos de vidas salvas ou de muitas outras maneiras, tais como em função de activos, investimento ou quota de mercado. Eles sugerem que a característica que distingue as organizações é a dos clientes que servem. Ora a lucratividade, sejam quais forem as suas medidas de concretização, é importante por ser um indicador dos resultados das actividades, os quais sendo positivos revelam o nível de sucesso da organização e a sua capacidade de fazer e atrair investimento para as suas actividades.

Lamb (1987) refere várias características de diferenciação: os objectivos de uma OSFL são mais numerosos e diversos; o preço não é definido como no sector lucrativo; a avaliação do desempenho é extremamente complexa e difícil, devido a uma falta de motivação para o lucro ou para os números; existem diferenças nos mercados-alvo a servir; e a organização deve ser vista como complementando outras OSFL.

Concordamos com a questão dos preços e da avaliação do desempenho, obviamente, mas nos outros aspectos parece-nos discutível que existam grandes diferenças, pois as organizações com fins lucrativos têm hoje muitos mais objectivos do que só o lucro, inclusive preocupações sociais e ecológicas, através duma orientação societal. Para além disso, elas têm mercados-alvo muitas vezes coincidentes com os das OSFL, podendo trabalhar em rede e serem complementares entre si.

Fine (1990) também sumaria as diferenças, considerando que entre as muitas questões que diferenciam os dois grupos estão o altruísmo, as metas e missões, os preços, a comunicação, as medidas de desempenho e as atribuições orçamentais de marketing. Mas existem duas questões que são as mesmas para ambos os tipos de organizações: ocorre sempre uma troca e a satisfação do cliente é a meta final.

Lovelock e Weinberg (1990) consideram que o corte entre atracção de recursos e alocação de recursos não é uma boa diferença, pois também as organizações lucrativas têm vários públicos. Eles encontraram medidas de desempenho como o número de pessoas ajudadas, a qualidade de vida do indivíduo, as mudanças nas atitudes dos públicos e mesmo taxas de mortalidade, mostrando que os resultados no sector não lucrativo estariam, essencialmente, fora da organização (Drucker, 1990). Assim, as OSFL promovem trocas em grande medida para beneficiar a audiência-alvo e/ou a sociedade, e só, secundariamente, para satisfazer as necessidades próprias da organização em termos de sobrevivência e crescimento (Kotler e Andreasen, 1996). Contudo, as necessidades dos protagonistas nas OSFL já não são secundárias, porque fundamentais para que se mantenha o seu interesse e esforço. É pois uma diferença fraca, já que as organizações com fins lucrativos também apresentam resultados externos, influenciando comportamentos a todos os níveis, desde os hábitos de compra, até à forma de actuar socialmente.

Quanto ao grande escrutínio público e às pressões externas ao mercado que as OSFL sofreriam, parece-nos não existir diferença, pois no sector lucrativo também têm o escrutínio público das contas, da bolsa, das auditorias, das finanças, assim como a pressão dos media e da opinião pública em geral, que condicionam o seu comportamento no mercado.

Há quem considere que, no sector não lucrativo, a missão é muitas vezes de longo prazo não olhando à satisfação actual (Lovelock e Weinberg, 1990). Nós defendemos que a satisfação no curto prazo não pode ser descurada sob pena de não se conseguir que o público-alvo evolua no sentido desejado. No entanto, o sector lucrativo também tenta satisfazer necessidades de longo prazo, pois faz antecipação dessas necessidades e desejos dos clientes, assim como investimentos em investigação e desenvolvimento.

Franco (2000) refere diferenças relacionadas com o voluntariado, o controlo do desempenho, a missão, os objectivos, o marketing e a natureza das transacções. Sendo a primeira pacífica, já as outras suscitam alguma reflexão.

Assim, o controlo do desempenho pode não ser tão apertado ou eficaz no sector não lucrativo, mas deveria sê-lo, pois defendemos que os finalidades deste sector são duma grande importância social, logo devem ser avaliados os resultados e os desempenhos individuais e colectivos nestas organizações. Não esquecer que utilizam recursos económicos e que existe muito trabalho assalariado, logo não se pode negligenciar a avaliação só porque se consideram “nobres” os seus fins.

O sentido de missão seria algo em comum nas OSFL, desempenhando os valores um papel essencial, sendo partilhados por todos. Ora, também as empresas no sector lucrativo têm a formulação da sua missão como um dos primeiros passos do planeamento estratégico, sendo fundamental a sua visão partilhada, contribuindo para uma melhor aprendizagem organizacional.

Nas OSFL seria fácil ter objectivos vagos, porque se detêm muitas vezes na vontade de fazer bem aos outros, julgando que qualquer aprofundamento desses objectivos é um esforço vão e desnecessário. Julgamos que esta questão é fulcral, daí o nosso contributo para que estas organizações sejam mais profissionais, construindo uma cultura que proporcione maiores recompensas para todos, o que passa por estabelecer e atingir objectivos organizacionais.

As diferenças no marketing das OSFL teriam a ver com as dificuldades na pesquisa de marketing e na modificação do produto, isto porque os benefícios são intangíveis, muitas vezes para terceiros, ou só se observam no longo prazo. Haveria também dificuldades na medição dos resultados e uma mudança de atitude seria muitas vezes necessária. A gestão de crises seria a ordem do dia. Concordamos com a questão

da procura poder ser mais imprevisível no sector não lucrativo, e os comportamentos das audiências-alvo serem, muitas vezes, mais difíceis de alterar, tornando a tarefa dos marketers mais árdua. Mas o objectivo último do marketing será sempre influenciar o comportamento das audiências-alvo, oferecendo conjuntos de benefícios e custos mínimos em troca de um comportamento desejado, seja qual for o sector de actividade. No sector lucrativo também é necessário mudar atitudes para que se estabeleçam os comportamentos de compra desejados para os produtos e serviços, assim como a falta de planeamento ou um mercado deveras turbulento e incerto, também pode justificar uma gestão de crises diária.

Quanto à questão da natureza das transacções, no sector privado os capitais investidos pelos accionistas (ou sócios) seriam remunerados, enquanto a empresa trocava bens e serviços por dinheiro com os seus clientes. No sector público existiria uma troca de votos, financiamento, taxas e impostos por bens e serviços públicos. No terceiro sector, os doadores financiariam a actividade das OSFL, as quais forneceriam bens e serviços aos clientes. Ora, existem bens e serviços que são parcialmente pagos neste sector, isto para além de outros valores, também de carácter intangível, que são a remuneração dos doadores: bem-estar psicológico, cumprimento religioso ou cívico, satisfação da necessidade de ajudar, diminuição de sentimentos de culpa, reconhecimento público, etc. A maior diferença será, efectivamente, a questão da remuneração dos capitais, pois não existe distribuição de lucros nas OSFL.

No sector lucrativo, os empreendedores procuram satisfazer necessidades pessoais e organizacionais de sobrevivência, as quais passam por um crescimento económico-financeiro que proporcione maiores lucros. Enquanto no sector não lucrativo, eles procuram satisfazer necessidades pessoais e/ou sociais, que não sejam completamente, ou que não devam, ou que não possam ser satisfeitas pelo sector lucrativo, o que passa pela sobrevivência da organização e pela sustentabilidade das suas actividades. Em ambos os casos, para conseguirem os seus objectivos, eles têm que pesquisar, criar, produzir e oferecer bens, serviços e ideias com valor para os clientes, de forma a que estes alterem os seus comportamentos no sentido de estabelecerem relações transaccionais sustentadas.

Concluiríamos então que as grandes diferenças, entre organizações com e sem fins lucrativos, estão no seu estatuto jurídico, que implica a não distribuição de lucros, e na satisfação de necessidades diferentes dos seus promotores.

Como definir uma organização sem fins lucrativos?

O sector, onde se inserem as organizações sem fins lucrativos, tem várias denominações: sector de economia social, terceiro sector ou sector não lucrativo. No fundo, este sector representa as organizações em que não há apropriação do excedente gerado pela organização (Weisbrod, 1977, 1988; James e Rose-Ackerman, 1986), existindo um património impessoal a favor de um determinado fim ou missão.

A definição deste tipo de organizações como do terceiro sector, em contraponto com o sector privado e o sector público, não é precisa porque também este sector é privado. Designá-las como sem fins lucrativos também tem limitações, visto poder incluir todo o sector público, que também não coloca o lucro como primeiro objectivo (Franco, 2000). Considerá-las não governamentais é impreciso, pois existe o sector privado lucrativo. Denominá-las como empresas sociais não será ainda perfeito, pois estas incluem organizações híbridas (ex: com e sem fins lucrativos de acção social), de parcerias intersectoriais, cooperativas e até negócios orientados socialmente. No entanto, reconhece-se que tem a vantagem de ser uma denominação pela positiva, de acordo com as novas perspectivas de inovação, dinamismo e assumpção dos valores empresariais no sector social (Paton, 2003).

Morris (2000) aponta três tipos de características que, individual e colectivamente, produzem diferentes definições do sector. A primeira relaciona-se com a natureza dos recursos da organização; a segunda com os resultados e a natureza dos bens e serviços fornecidos; e a terceira com a forma como as organizações distribuem o seu rendimento excedente.

De acordo com os recursos, existem duas maneiras de definir o terceiro sector: através do seu rendimento (taxas, subsídios governamentais, vendas); ou do fornecimento de trabalho (trabalho pago e voluntário). Quanto aos resultados, apontam-se os propósitos públicos, o que falha nos casos de interesses de grupos particulares.

Como já vimos na secção anterior, julgamos que a terceira característica é a mais distintiva, pois estas organizações não distribuem lucros.

As definições de organização sem fins lucrativos têm assim proliferado (ex: Thomas, 1976; Kotler, 1979; Anthony e Young, 1984; McLaughlin, 1986; Smith, Baldwin e White, 1988; Weisbrod, 1988; Giunipero, Crittenden e Crittenden, 1990; Mokwa, 1990; Salamon e Anheier, 1992, 1997; Sargeant, 1999; Franco, 2000; Morris, 2000), dando origem a grupos de organizações diferentes.

Para resolver esta questão, Salamon e Anheier (1992, 1997) desenvolveram a chamada definição estruturo-operacional do sector, estudando várias organizações em termos de âmbito, estrutura, história, posição legal e papel no sector em 44 países, o que permitiu identificar cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias.

Então, poderíamos definir uma organização privada sem fins lucrativos como uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.

O Desempenho nas OSFL

As organizações sem fins lucrativos têm um valor económico mensurável, mesmo se as medidas são imperfeitas. Uma medida bruta do seu valor será, por exemplo, o apoio público que recebe, tanto financeiro como em trabalho voluntário ou de promoção. Assim, são também instituições económicas, com custos e receitas, que têm de ser geridas.

A avaliação do desempenho nas organizações sem fins lucrativos é ainda uma questão polémica. Este facto pode ser devido à diversidade de objectivos e à complexidade associada com a avaliação de diferentes medidas.

Cutt e Murray (2000) fazem uma revisão sobre vários métodos de medição do desempenho, que são utilizadas por grandes organizações, criticando quase todas porque se baseiam nos processos e actividades e não nos resultados que produzem. Isto

é, muitos destes métodos partem do pressuposto de que se os procedimentos são os melhores, então os resultados serão bons. Concluem que muito ainda há a fazer nesta área, não existindo padrões absolutos de desempenho e de boas práticas nestas organizações.

Algumas tentativas para quantificar os resultados das OSFL (Dittrina, 1984; Lamb e Crompton, 1990; Balabanis, Stables e Phillips, 1997) sugerem a classificação das medidas de desempenho usando dois critérios: medidas de eficácia, que permitem a quantificação das actividades dirigidas aos doadores e aos beneficiários últimos da organização; e as medidas de eficiência, que visam analisar a relação existente entre as doações recebidas e as acções desenvolvidas. No entanto, Martin e Kettner (1996) apontam para a medição do desempenho segundo três perspectivas: a da eficiência, a da qualidade e a da eficácia, como resultados que aparecem por esta ordem nos programas de serviços humanos.

Morrell (1986) apresenta cinco dimensões do desempenho de sucesso: os resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão; a eficácia do planeamento estratégico; a capacidade da organização para atingir a estabilidade financeira; a alocação e uso eficazes dos activos de capital; e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos.

O rácio custo-benefício foi também sugerido como uma medida do desempenho valiosa (Unterman e Davis, 1984; Smith, 1988; Kotler e Andreasen, 1996).

Uma escala de medida com grande interesse é a de Van de Ven e Ferry (1980). Trata-se duma medida subjectiva da eficácia organizacional, que foi rigorosamente testada, e que consiste em oito itens que exploram o sucesso duma organização no atingir dos seus objectivos em comparação com outras unidades ou organizações, abrangendo questões sobre a qualidade do serviço, a satisfação do cliente, a contenção de custos e a eficácia na aquisição de recursos.

Outros investigadores (ex: Ostroff e Schmitt, 1993) criaram índices de avaliação para medir a eficácia organizacional e utilizaram a metodologia de Charnes, Cooper e Rhodes (1978)¹ para medir a eficiência.

Kanter e Summers (1987) apontam a importância de avaliar o desempenho em relação aos múltiplos constituintes e a necessidade de ter medidas de longo prazo (resultados) e de curto prazo (processos e actividades desempenhadas).

Kotler e Roberto (1989) propõem um conjunto de mecanismos, que reflectem as relações da eficácia e da eficiência conjuntamente, baseados em dados sobre a adesão dos clientes-alvo, sendo por isso medidas objectivas. A análise da eficácia é vista pela comparação do desempenho do programa com o objectivo deste e com o total das necessidades potenciais dos clientes-alvo em relação ao produto social. A análise de eficiência mede e compara o desempenho do programa em termos da relação entre os custos totais unitários realizados e os previstos, e em termos do número de clientes servidos em relação à capacidade potencial instalada.

Será sempre mais motivador estabelecer e conhecer objectivos específicos do que trabalhar com objectivos implícitos, fáceis de atingir e generalizadores. A determinação de metas e objectivos tem de reflectir as necessidades das pessoas e prever resultados realistas, de forma a fornecer uma base eficaz de reforço dos comportamentos organizacionais necessários para a sua consecução.

Porque as OSFL são muitas vezes subsidiadas e os seus serviços são frequentemente gratuitos, os clientes estão mais inclinados para perdoar a falta de qualidade e ignorar a ineficiência (Herzlinger, 1994), embora também se torne mais difícil fazer qualquer crítica, e de esta ser bem aceite por aqueles que acham que trabalhar voluntariamente numa causa os desculpa dessas inconformidades (Rochet, 1992).

Contudo, não concordamos que se diga que não existe a prova de mercado para avaliar a oferta. Embora haja tendência para se ser mais tolerante quando se usufrui de bens e serviços gratuitos (e só nesse caso!), a procura será sempre afectada se não

¹ *Data Envelopment Analysis*: método de grande interesse no caso de se desejar medir a eficiência organizacional, mas que implica que haja grande homogeneidade entre os tipos de actividades das organizações, visto classificá-las por ordem de eficiência relativa.

houver um mínimo de qualidade e de satisfação das necessidades. Existem no entanto muitas excepções, devido à grande carência de determinados bens e serviços por parte de populações mais desfavorecidas, configurando-se um excesso de procura que elimina a possibilidade de alternativas, o que pode levar à degradação dos serviços.

Herzlinger (1994, 1996), baseada no estudo de centenas de OSFL durante 25 anos, desenvolveu quatro questões e respectivos indicadores, que podem ajudar os membros da direcção a criarem um sistema de medição do desempenho, muito baseado nas questões financeiras:

- São as metas da organização consistentes com os seus recursos financeiros?
 - Rotatividade do activo (quanto maior, mais actividade); grau de liquidez (se alto, então está-se a ser modesto nos objectivos); características socio-demográficas dos clientes (segmentos-alvo correctos?); distribuição das despesas (entre serviços úteis e despesas administrativas).
- Está a organização a praticar uma equidade intergeracional?
 - Balanço ajustado pela inflação (capital disponível estável em organizações que não estejam a começar ou a crescer).
- São as fontes e utilizações de fundos apropriadamente combinadas?
 - Análise da controlo das fontes e utilizações de fundos (receitas e despesas fixas e variáveis; o ideal seria as receitas fixas cobrirem os custos totais, mas não sendo possível então que cubram pelo menos os custos fixos).
- É a organização sustentável?
 - Plano estratégico e financeiro integrado; medidas de dispersão das fontes de receita.

Herzlinger (1996) insiste nos problemas que são frequentes nas OSFL, mas também nos serviços governamentais. São eles a ineficácia (não cumprem bem a sua missão), a ineficiência (desaproveitamento de recursos), os hábitos privados (benefícios

excessivos para quem controla as OSFL) e os riscos excessivos (fazem investimentos sem ter o controlo que advém da propriedade, da concorrência e do lucro). Obviamente, uma gestão, que se preocupe com a avaliação contínua e controlo do seu desempenho, tenderá a minorar estes problemas. Uma maior divulgação da informação operacional, uma melhor análise do desempenho do sector e dos dados contabilísticos, e a imposição de sanções a quem persista num comportamento anti-ético, serão bons antídotos, restaurando a confiança nas OSFL.

Kumar, Subramanian e Yauger (1998), no seu estudo sobre hospitais lucrativos e não lucrativos, expandiram a componente da orientação para o lucro para incluir a sobrevivência e o crescimento, que são consideradas variáveis análogas à lucratividade (Kotler e Andreasen, 1996). Com efeito, a dimensão da lucratividade nas OSFL inclui os esforços para terem receitas suficientes para cobrir as despesas e serem capazes de crescer no longo prazo.

No entanto, informação ideal sobre os resultados duma OSFL é, muitas vezes, impossível de obter ou excessivamente custosa. Pode-se também utilizar medidas indirectas, como determinadas variáveis estruturais (por exemplo, o número de assistentes sociais relativamente ao número de famílias pobres), ou variáveis processuais, tais como o tempo de resposta duma ambulância, ou o uso dum conjunto de regras prescritas que constituem um processo legal, ou o uso de revisões pelos pares para julgar a qualidade duma investigação (Weisbrod, 1988). No entanto, é preciso ter em atenção que a tentativa de medir e recompensar circunstâncias particulares pode afectar os comportamentos de forma indesejável².

A medição do desempenho tem também o potencial de afectar significativamente as decisões sobre alocação de recursos por parte do governo e de apoios não governamentais aos programas (Martin e Kettner, 1996).

Segundo McLeish (1995), o “lucro” para as OSFL pode ser medido de várias formas: pelo crescimento, pelo bem-estar dos empregados, pelo movimento dos doadores e suas contribuições financeiras, pelo desenvolvimento da gestão, pela

² Por exemplo, reduzir custos hospitalares *per capita*, fazendo admitir mais casos sem importância; ou reduzir o crime criando quotas para os crimes que são facilmente medidos e punidos, mas não os prevenindo; ou criar limites de rendimentos, levando à mudança para casa de parentes para se ter ajudas sociais.

estabilidade financeira, pela qualidade do produto/serviço, pelo investimento num programa novo e pela aceitação dos programas por parte dos doadores.

Qualquer OSFL existe para conseguir provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade. Não basta fazer o bem, a obra de Deus, ou melhorar um pouco a vida das pessoas, pois assim desperdiçam-se recursos (Drucker, 1990). O rendimento dos recursos humanos determina o desempenho da organização, sendo fundamental o desenvolvimento pessoal dos gestores e de todo o pessoal.

Entretanto, Kaplan e Norton (1992, 1996) criaram um sistema de gestão do desempenho chamado “*Balanced Scorecard*”, para organizações do sector privado. Este sistema tem medidas financeiras (cash-flow, crescimento das vendas, quota de mercado, rendibilidade do capital, etc.) relativas aos clientes (percentagem de vendas de novos produtos, quota de compras de clientes-chave, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade do cliente, etc.); relativas aos processos internos (custos, qualidade, ciclos temporais, produtividade, processos de inovação, etc.); e sobre a aprendizagem e a inovação (motivação e retenção dos empregados, tempo de maturação dos produtos, horas de formação, etc.). Kaplan (2001) propõe a sua utilização nas OSFL adaptando o sistema, colocando a missão como mais relevante do que o desempenho financeiro. A preparação deste quadro de resultados a atingir e respectivos objectivos estratégicos, pode ajudar a gestão das OSFL a determinar com eficácia as medidas que permitirão avaliar o seu desempenho. Assim, baseado na missão, o grande objectivo estratégico no longo prazo será a maximização da eficácia/utilidade do serviço, na base dos constrangimentos orçamentais esperados.

Baseados num estudo de caso americano³ e em entrevistas a 30 gestores de grandes organizações sem fins lucrativos, Sawhill e Williamson (2001) tentaram investigar um modelo de medição do desempenho, que se baseia em medidas sobre a capacidade (grau em que a organização mobiliza os recursos necessários para cumprir a sua missão), o impacto (medida do grau de sucesso da organização) e a actividade (medidas sobre a implementação de estratégias e da consecução das metas da organização). Estas medidas reforçam a ligação entre a missão, as metas, as estratégias e os programas. Como lições a tirar, estes autores reiteram aspectos já conhecidos nas

³ Organização: *The Nature Conservancy*.

organizações com fins lucrativos, a saber: medir o grau de sucesso da missão depende de metas e objectivos mensuráveis; as medidas devem ser simples e fáceis de comunicar; as medidas poderão ser uma boa forma de influenciar favoravelmente a opinião pública e todos os *stakeholders*; e são fundamentais para uma boa gestão.

Conclusão

Assim, conclui-se que as medidas de desempenho organizacional para as organizações sem fins lucrativos poderão ser de vários tipos.

As medidas objectivas absolutas são preferíveis, quando existe possibilidade de ter medidas quantitativas credíveis, pois neste tipo de organizações faz-se muito uma contabilidade ajustada aos requisitos dos financiamentos públicos a contratualizar, o que retira alguma verdade a tais números. As medidas de análise financeira normais no sector lucrativo não têm a mesma análise nestas organizações, visto não se preocuparem com o lucro, mas, contudo, a necessidade de manter a sustentabilidade das actividades, obriga a que os grandes equilíbrios financeiros e orçamentais devam ser mantidos. Assim, devemos procurar encontrar medidas quantitativas de eficácia, eficiência e qualidade, através de valores absolutos e de rácios entre estes valores, que sejam ajustadas ao tipo de actividades que a organização desenvolva, assim como às metas, objectivos e tarefas que estejam previstas nos planeamentos estratégico e operacional.

As medidas objectivas relativas são importantes porque permitem uma análise comparativa com outras organizações similares. Isto é, trata-se das medidas quantitativas absolutas que é possível avaliar em comparação com as mesmas medidas nas outras organizações, em cada segmento de actividade. Tornam-se difíceis de aplicar por falta de informação credível sobre o que se passa nas diversas organizações.

As medidas subjectivas absolutas são aquelas que permitem avaliar os desempenhos da organização do ponto de vista de um determinado informante. Isto é, a dificuldade em obter medidas absolutas reais, leva a que os investigadores procurem obter a opinião de vários elementos das organizações sobre diversos aspectos que poderão caracterizar o desempenho organizacional. São estas as mais utilizadas na investigação deste sector. Contudo, cada organização poderá ter um painel de medidas com valores verdadeiros para se auto-avaliar.

As medidas subjectivas relativas são aquelas que permitem as comparações com outras organizações semelhantes.

Um sistema interessante, embora com algum grau de complexidade para o sector, é o *balanced scorecard* adaptado. Julgamos que é possível trabalhar este método para cada caso concreto, ou cada segmento de actividade no sector não lucrativo.

Então, a avaliação principal deve estar relacionada com a missão da organização, com a satisfação de todas as partes interessadas nela e com a sustentabilidade das suas actividades.

Referências Bibliográficas

- ANTHONY, R. N.; YOUNG, D. W. (1984), *Management Control in Non-Profit Organisations*, Irwin Editorial, Homewood.
- BALABANIS, George; STABLES, Ruth E.; PHILLIPS, Hugh C. (1997), *Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance*, *European Journal of Marketing*, 31, (8), 583-603.
- CHARNES, Abraham; COOPER, William; RHODES, E. (1978), *Measuring the Efficiency of Decision-Making Units*, *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- CUTT, James; MURRAY, Vic (2000), *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, Routledge, New York.
- DITRINA, Ralph E. (1984), *Measurement Preconditions for Assessing Nonprofit Performance: An Exploratory Study*, *The Government Accountants Journal*, Summer, 13-19.
- DRUCKER, Peter F. (1990), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural.
- FINE, Seymour H. (1990), *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn and Bacon Editorial, Needham Heights.
- FRANCO, Raquel Campos (2000), *O Marketing nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, in: *Os Horizontes do Marketing*, Carlos Melo Brito, Paulo Lencastre, (Coords.), Editorial Verbo, 187-215.
- GIUNIPERO, Larry C.; CRITTENDEN, William F.; CRITTENDEN, Vicky L. (1990), *Industrial Marketing in Non-Profit Organizations*, *Industrial Marketing Management*, 19, 279-285.
- HERZLINGER, Regina E. (1994), *Effective Oversight. A Guide for Nonprofit Directors*, in: *Harvard Business Review on Nonprofits*, Harvard Business School Press, 1999, 29-52.

- HERZLINGER, Regina E. (1996), Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?, in: Harvard Business Review on Nonprofits, Harvard Business School Press, 1999, 1-27.
- JAMES, Estelle; ROSE-ACKERMAN, Susan (1986), The Nonprofit Enterprise in Market Economics, Harwood Academic Publishers.
- KANTER, R. S.; SUMMERS, D. V. (1987), Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organization and the Need for a Multiple-Constituency Approach, in: The Nonprofit Sector: A Research Handbook, W. W. Powell, (Ed.), Yale University Press, New Haven, Conn.
- KAPLAN, Robert S. (2001), Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, 11, (3), 353-370.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 70, January/February, 71-79.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston.
- KOTLER, Philip (1979), Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, Journal of Marketing, 43, January, 37-44.
- KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. (1996), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice Hall, 5^a ed. rev., (1^a ed. 1975).
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. (1989), Social Marketing, Strategies for Changing Public Behavior, The Free Press, New York.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, Charles (1998), Examining The Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study, Journal of Management, 24, (2), 201-233.
- LAMB, Charles W. (1987), Public Sector Marketing Is Different, Business Horizons, 30, July-August, 56-60.
- LAMB, Charles W.; CROMPTON, J. L. (1990), Analysing Marketing Performance, in: Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies, Seymour H. Fine, (Ed.), 1992, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 173-184.
- LOVELOCK, Christopher H.; WEINBERG, Charles B. (1990), Public and Nonprofit Marketing: Readings & Cases, 2^a ed., The Scientific Press, South San Francisco, CA.
- MARTIN, Lawrence L.; KETTNER, Peter M. (1996), Measuring the Performance of Human Service Programs, Sage Publications.

- McLAUGHLIN, C. P. (1986), *The Management of Non-Profit Organisations*, John Wiley and Sons Editorial, New York.
- McLEISH, Barry (1995), *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.
- MOKWA, Michael P. (1990), *The Policy Characteristics and Organizational Dynamics of Social Marketing*, in: *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Seymour H. Fine, (Ed.), 1992, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 43-55.
- MORRELL, Louis R. (1986), *Yardsticks for Performance of Nonprofit Management, Directors and Boards*, Winter, 37-39.
- MORRIS, Susannah (2000), *Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, (1), 25-43.
- OSTROFF, Cheri; SCHMITT, Neal (1993), *Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency*, *Academy of Management Journal*, 36, (6), 1345-1361.
- PATON, Rob (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage Publications.
- ROCHET, Claude (1992), *Management das Associações*, Instituto Piaget, 1995.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (1992), *In Search of the Nonprofit Sector. I: The Question of Definitions*, *Voluntas*, 3, 125-151.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (1997), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, University Press, Manchester.
- SARGEANT, Adrian (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.
- SAWHILL, John C.; WILLIAMSON, David (2001), *Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, (3), 371-386.
- SMITH, G. Stevenson (1988), *Performance Evaluation for Nonprofits*, *Nonprofit World*, 6, January-February, 24-26.
- SMITH, L. R.; BALDWIN, B. R.; WHITE, E. D. (1988), *The Non-Profit Sector*, in: *The Non-Profit Organisation Handbook*, T. D. Connors, (Ed.), McGraw-Hill Editorial, 3^a ed., New York.
- THOMAS, M. J. (1976), *Marketing: Not for Profit?*, in: *Marketing in Adversity*, J. Baker, (Ed.), McMillan Press Editorial, London.
- UNTERMAN, Israel; DAVIS, Richard H. (1984), *Strategic Management of Not-For-Profit Organizations*, Praeger, New York.
- VAN de VEN, Andrew H.; FERRY, Diane L. (1980), *Measuring and Assessing Organization*, John Wiley & Sons, New York.

- WEISBROD, Burton A. (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*, Lexington, Mass. DC Heath.
- WEISBROD, Burton A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- ZALTMAN, Gerald; JACOBS, Pol (1977), *Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing*, in: *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holland Inc., New York.

João M. S. Carvalho é professor nas áreas da Gestão, Economia e Métodos Quantitativos. Tem desenvolvido investigação, particularmente, sobre gestão de organizações sem fins lucrativos. É licenciado em Gestão de Empresas, mestre em Economia e doutorado em Ciências Empresariais.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.