

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

REJANE ROECKER

**DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: AS
CONCEPÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS**

**Florianópolis
2009**

REJANE ROECKER

**DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: AS
CONCEPÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Profa. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Florianópolis

2009

TERMO DE APROVAÇÃO

REJANE ROECKER

DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: AS CONCEPÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Organizações e Sociedade do Curso de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 31 de Julho de 2009.

Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Profa. Dra. Simone Ghisi Feuerschutte
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais e minhas irmãs que, de maneira incansável e amorosa, estão sempre ao meu lado, me apoiando e encorajando a assumir novos desafios.

À minha filha Julia, por ser fonte constante de alegria em minha vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Curso de Pós-Graduação em Administração que, por meio do seu corpo docente, possibilitaram o desenvolvimento de mais esta etapa acadêmica.

À minha orientadora, professora Eloise, pela paciência e disposição em contribuir com a realização deste estudo.

Aos grandes amigos que conquistei durante o curso: Kettle, Karin, Henrique e Rafael e aos queridos PIBICs: Guilherme, Lucas, Danilo e Ana.

As queridas Flávia e Brunah, pelo amparo nos momentos difíceis.

Ao professor Rolf e à Marina, pela amizade.

O que nos falta é a capacidade de traduzir em proposta aquilo que ilumina nossa inteligência e mobiliza nossos corações...

Herbert de Souza - Betinho

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal verificar quais as concepções predominantes de desempenho em uma organização sem fins lucrativos na perspectiva de cada grupo de atores envolvidos em sua dinâmica, tendo como objetivos específicos: identificar atores importantes na dinâmica do funcionamento da organização em estudo; identificar os critérios de avaliação de desempenho predominantes na perspectiva de cada grupo de atores envolvido; verificar a predominância de critérios utilizados pelos diferentes grupos de atores frente aos modelos de eficácia organizacional abordados na revisão de literatura; analisar comparativamente as diferentes concepções de desempenho dos grupos de atores envolvidos. Para o alcance destes objetivos, o trabalho caracteriza-se como uma pesquisa predominantemente qualitativa do tipo estudo de caso, descritivo e interpretativo, com corte transversal. A categoria utilizada para as análises das concepções de desempenho contemplou o desempenho organizacional. Para identificação das concepções de desempenho foram abordados os tópicos: o conceito de desempenho; o modo como a avaliação ocorre; como a avaliação de desempenho deveria ocorrer na perspectiva dos atores entrevistados; e, ainda, como a organização poderia ser mais eficaz. A etapa de coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise de documentos. A análise dos dados primários foi realizada através da análise categorial, própria da análise de conteúdo e para os dados secundários foram efetuadas análises documentais. Através da análise dos dados foi possível confrontar as concepções de desempenho identificadas neste trabalho com os modelos de valores de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1983). Como resultado, pode-se concluir com este trabalho que, para o caso pesquisado e no período analisado, as concepções de desempenho dos atores envolvidos estão relacionadas com todos os modelos de valores de eficácia abordados, no entanto, há maior preocupação com o atendimento das metas organizacionais, relacionada ao modelo de eficácia de objetivos, e com a reputação da organização e seu relacionamento com o meio que está inserida, características do modelo de eficácia de sistema aberto. Observou-se, também, que os conceitos de eficácia estão relacionados à construção social.

Palavras Chave: Organizações sem fins lucrativos, concepções dos atores, desempenho.

ABSTRACT

This work has as main objective to verify that the prevailing concepts of performance in a non-profit organization in relation to each group of actors involved in its dynamics, with the specific objectives: to identify important actors in the dynamics of the functioning of organization under study, identifying the criteria for evaluating performance in relation to each main group of actors involved, check the prevalence of criteria used by different groups of actors against the models of organizational effectiveness discussed in the literature review; comparatively analyze the different conceptions of performance of groups of actors involved. To reach these objectives, the work is characterized as a predominantly qualitative research of the type case study, descriptive and interpretative, with cross-section. The categories used for the analysis of concepts of performance include organizational performance. To identify the concepts of performance were the topics discussed: the concept of performance, how the assessment is, as the assessment of performance should occur in view of the actors interviewed, and also how the organization could be more effective. The stage of data collection was through semi-structured interviews, direct observation and analysis of documents. The primary data analysis was performed by categorical analysis, the analysis of content and the secondary data analysis were made documentary. Through analysis of data was possible to compare the concepts of performance identified in this work with the model values of the effectiveness of Quinn and Rohrbaugh (1983). As a result, we can conclude this work with that for the case investigated and the analysis period, the concepts of performance of the actors involved are related to all models of the values of efficiency approached, however, is more concerned with the care of organizational goals, related to the model of efficiency goals, and the reputation of the organization and its relationship with the environment that is inserted in the model of efficiency characteristics of open system. There was also that the concepts of efficiency are related to social construction.

Key words: nonprofit organizations, concepts of actors and performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ABORDAGEM DOS VALORES CONCORRENTES	29
FIGURA 2: FORMAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL	33
FIGURA 3: PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	40
FIGURA 4: ESTRUTURA GERAL DO INSTITUTO GUGA KUERTEN.....	61
FIGURA 5: REGIÕES ATENDIDAS PELO FAPS	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	35
QUADRO 2: PONTUAÇÃO SEGUNDO MÉTODO MARTINDELL	37
QUADRO 3: SIGMA.....	48
QUADRO 4: MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES SEM LUCRATIVOS.....	49
QUADRO 5: DEFINIÇÃO OPERACIONAL DA CATEGORIA DE ANÁLISE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	56
QUADRO 6: DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS ANALISADOS NOS ATORES ENVOLVIDOS	70
QUADRO 7: DESCRIÇÃO DOS CONCEITOS DE EFICÁCIA RESSALTADOS PELOS ATORES ENVOLVIDOS NO IGK E A RELAÇÃO COM MODELOS DE EFICÁCIA	87
QUADRO 8: ANÁLISE DA FORMA COMO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OCORRE NO IGK..	91
QUADRO 9: ANÁLISE DA FORMA COMO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEVERIA OCORRER E A RELAÇÃO COM OS MODELOS DE EFICÁCIA	94
QUADRO 10: DESCRIÇÃO DE COMO O IGK PODERIA SER MAIS EFICAZ	96
QUADRO 11: FORMA COMO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OCORRE <i>VERSUS</i> COMO O IGK PODERIA SER MAIS EFICAZ	97
QUADRO 12: ANÁLISE DAS CONCEPÇÕES DE DESEMPENHO NO IGK <i>VERSUS</i> MODELOS DE EFICÁCIA	103
QUADRO 13: MODELOS DE EFICÁCIA LIGADOS À PERSPECTIVA GERAL DE DESEMPENHO.....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	8
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	8
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
2.1.1 <i>As Organizações classificadas como sem fins lucrativos</i>	15
2.1.2 <i>As Organizações sem fins lucrativos no Brasil</i>	17
2.1.3 <i>As organizações sem fins lucrativos e seus atores</i>	20
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.1 <i>Métodos de avaliação de desempenho organizacional</i>	33
2.2.2 <i>Avaliação de desempenho nas Organizações sem fins lucrativos</i>	43
3 METODOLOGIA	51
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	51
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	52
3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	53
3.3.1 <i>Definição constitutiva das categorias de análise</i>	53
3.3.2 <i>Definição operacional das categorias de análise</i>	54
3.4 COLETA DE DADOS.....	55
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	56
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	57
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4.1 O INSTITUTO GUGA KUERTEN	58
4.1.1 <i>Fundo de Apoio a Projetos Sociais (FAPS)</i>	60
4.1.2 <i>Programa Esporte e Educação Campeões da Vida</i>	62
4.2 OS ATORES ENVOLVIDOS NO IGK	65
4.3 AS CONCEPÇÕES DE DESEMPENHO	70
4.3.1 <i>Membros da Diretoria</i>	70
4.3.2 <i>Funcionários remunerados</i>	73
4.3.3 <i>Voluntários</i>	77
4.3.4 <i>Usuários</i>	79
4.3.5 <i>Financiadores</i>	81
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS CONCEPÇÕES DE DESEMPENHO	83
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	97
5.1 RECOMENDAÇÕES	109
REFERÊNCIAS	111

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade, as organizações fazem parte do cotidiano das pessoas, sendo responsáveis pelo fornecimento de bens e serviços necessários para a subsistência humana. Elas podem ser agrupadas de diversas formas, como, por exemplo, a classificação usada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que as agrupa em quatro setores: 1) agropecuária, 2) indústria, 3) transporte e comunicação e 4) energia. Uma outra classificação segmenta-as conforme suas finalidades e constituição jurídica (AGUIAR, 2004). Bastante utilizada atualmente, tal divisão se refere aos três seguintes setores: Primeiro Setor (formado pelo Estado), Segundo Setor (composto por empresas de direito privado e fins lucrativos) e Terceiro Setor (formado por uma diversidade de organizações de direito privado sem fins lucrativos, ou seja, não empresariais).

Para Salles (2004), tipologias organizacionais nada mais são do que tentativas de caracterizar as organizações que existem em determinada realidade, utilizando-se de certos critérios que ajudem a classificá-las em diferentes grupos. “Os critérios podem ser os mais diversos, desde complexos a outros bastante simples. A utilidade da tipologia está vinculada ao propósito do estudo” (SALLES, 2004. p. 10). Neste trabalho, a diferenciação entre organizações que compõem o terceiro setor, ou organizações sem fins lucrativos, das demais organizações que formam a esfera governamental e a esfera do mercado, é essencial para o entendimento do universo a ser estudado.

Segundo Andion (2005), o conceito de terceiro setor, originário de países anglo-saxões, refere-se à natureza das organizações que não pertencem ao aparelho burocrático do Estado nem ao conjunto das empresas privadas e demais instituições que compõem a economia de mercado. A expressão terceiro setor – ou outras equivalentes, como setor sem fins lucrativos – é carregada de eficácia simbólica, encarnando ideias e ideais de diversas fontes de inspiração, entre elas, religiosas, espirituais, morais ou políticas (LANDIN; BERES, 1999).

Nesse caso, a expressão organizações sem fins lucrativos diferencia as organizações do setor privado e do setor público. Fernandes (1994, p. 127) lembra que “a ideia de um ‘terceiro setor’ supõe um ‘primeiro’ e um ‘segundo’, e nesta medida, faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – ‘nem governamental, nem lucrativo’”.

Hudson (1999) salienta que o traço comum a unir tais organizações é sua orientação por determinados valores pelos quais são criadas e, na medida do possível, mantidas por pessoas que acreditam serem necessárias as mudanças e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido. Landin e Beres (1999) destacam que a noção de 'terceiro setor' evoca não apenas um conjunto diversificado de organizações, mas também, metaforicamente, um espaço de afirmação de valores e práticas sociais que não pertencem ao terreno do mercado, como altruísmo, compromisso social, solidariedade, laços comunitários, ambientalismo etc. Bava (2000, p. 50) sustenta que "o elemento de identidade é o fato de tais instituições serem sem fins lucrativos, não se pautarem, portanto, pelas leis mercantis e caracterizarem-se pela promoção de interesses coletivos".

Nos últimos anos as organizações sem fins lucrativos vêm alcançando grande visibilidade, embora essa terminologia seja ainda pouco compreendida. Para Fischer e Falconer (1998, p. 13), "[...] o terceiro setor foi se ampliando sem que esse termo, usado para designá-lo, seja suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange". Alves (2002b, p. 13) afirma que o "terceiro setor é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e, no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos". No âmbito global, para se referir ao terceiro setor, são encontrados termos como setor da caridade, setor voluntário, organizações não governamentais, economia social, filantropia e organizações sem fins lucrativos.

Em que medida há diferenciação entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas e outras organizações comuns continua a ser uma disputada questão; no entanto, parece haver evidência convincente o suficiente para concluir que as organizações sem fins lucrativos são diferentes (HERMAN; RENZ, 1999). Assim, os mitos que cercam a identidade do terceiro setor revelam, também, a carência de profissionalismo, devido ao fato de que o ensino e a pesquisa em Administração se dedicam quase que exclusivamente aos setores estatal e empresarial. Salm (1993) corrobora a afirmação, ao mencionar a falta de interesse dos cursos de administração na discussão de tecnologias gerenciais para grupos isonômicos.

A negligência das ciências administrativas em produzir estudos que envolvam os espaços não econômicos também é percebida por Chanlat (1993, p. 23) ao defender que, "instalado o econômico, o quantitativo e as organizações no centro de seu universo, nossa sociedade parece ter esquecido o resto, isto é, tudo o que não é

reduzível à formalização”. Diante disso, Fischer e Fischer (1994), Rodrigues (1998), Fischer e Falconer (1998), Salamon (1998), Andion (1998), Carvalho (2000), Martins (1999), Cunha (1997) e Motta (1979) argumentam a pouca atenção da área organizacional para estudos voltados à gestão das organizações sem fins lucrativos em relação à dedicação observada principalmente no que se refere às organizações empresariais.

Herman e Renz (1999) afirmam que, na prática, muitas ideias que foram instituídas e popularizadas, no mundo empresarial (tais como planejamento estratégico, visão, gestão da qualidade, entre outros), são adotadas por associações sem fins lucrativos. Da mesma forma, os demais atores sociais (mídia, poderes públicos, financiadores etc.) passaram a cobrar das organizações sem fins lucrativos competência, produtividade e eficiência, bem como uma estrutura hierarquizada e um acentuado grau de burocracia. A acirrada competição interorganizacional por recursos leva estas organizações a adotar mecanismos se espelhando em outras organizações, normalmente de um mesmo campo de atuação, em um processo que pode ter motivações diversas, para aumentar as chances de sobrevivência no ambiente de competição (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Naturalmente, a expectativa reside no pensamento de que o que funciona nas empresas também deve funcionar em associações sem fins lucrativos (HERMAN; RENZ, 1999). No entanto, é importante ressaltar que simplesmente transplantar para essas organizações os métodos e procedimentos de gestão empregados nos setores público e privado, calcados na instrumentalidade, representa um perigo potencial (CUNHA, 1997).

Baruch e Ramalho (2006), em um estudo, examinaram artigos relacionados à avaliação de desempenho e eficácia organizacional, publicados entre 1992 e 2003. Os mesmos autores concluíram que uma gama de critérios é comum às organizações, independentemente de suas naturezas, como: eficiência e produtividade, crescimento, orientação para o cliente e qualidade. No entanto, medidas adicionais, como imagem ou reputação pública e desempenho social, foram identificadas, apenas, nos artigos que focaram organizações sem fins lucrativos. Na análise de Kalleberg *et al.* (2006), que pesquisaram práticas de alto desempenho em organizações nas esferas governamental, privada e sem fins lucrativos, as organizações sem fins lucrativos são mais voltadas ao trabalho em equipe e à utilização de comitês para tomada de decisões, além de serem as que menos

utilizam práticas de incentivo ao desempenho (como bônus, premiações e comissões), ao contrário do setor empresarial.

Com base no exposto, acredita-se que as organizações sem fins lucrativos necessitem de estudos apropriados às suas características peculiares, como por exemplo, a avaliação e a mensuração de sua eficácia organizacional. Sowa *et al.* (2004) afirmam a respeito da importância do tema para o campo em questão. Segundo os autores, poucos tópicos de pesquisa na prática de organizações sem fins lucrativos receberam uma atenção maior, em anos recentes, do que a eficácia organizacional.

Um sistema de mensuração de desempenho é importante à medida em que todo o tipo de organização possui um objetivo intrínseco; sendo assim, argumenta-se a respeito da importância de que o seu alcance seja discutido ou refletido apropriadamente. Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.57) ressaltam a importância do estudo sobre eficácia organizacional, como forma de avaliação nas organizações, e apontam uma série de razões para que o assunto seja abordado:

conceitualmente, a eficácia organizacional encontra-se no centro de todos os modelos organizacionais, isto é, todas as conceituações de organização possuem implicitamente noções sobre eficácia organizacional; empiricamente, o construto de eficácia organizacional é a variável dependente última na pesquisa organizacional; e finalmente, na prática a necessidade de avaliar organizações é muito importante.

As abordagens organizacionais das últimas décadas têm vindo destacar que a gestão eficaz pode ser determinante fundamental para se medir o desempenho organizacional (HAMEL; PRAHALAD, 1990). Bowditch e Buono (1992), também acreditam que as tentativas de avaliação organizacional apresentam-se como um grande desafio, pois os pesquisadores ainda não conseguiram chegar a um consenso sobre os critérios mais importantes para se tomar decisões nas organizações. Neste estudo, a avaliação organizacional pode ser entendida como um método para a distinção entre organizações eficazes e ineficazes. Segundo Mistry (2007), o crescimento da pesquisa sobre desempenho das organizações sem fins lucrativos, desenvolvendo o tema de acordo com as características particulares do setor voluntário, tem demonstrado o quanto o conceito de eficácia organizacional tradicional é furtivo, contestado e particularmente difícil de adotar.

Mesmo com o interesse intelectual voltado ao tema, para Sowa *et al.* (2004), pouco consenso surgiu, teórico ou empírico, a respeito do que constitua a eficácia nesse tipo de organização e qual a melhor forma de medi-la. Herman e Renz (1999) apontam a eficácia organizacional como uma construção social, uma realização dos agentes organizacionais e outros atores, convencendo um ao outro de que uma organização está procurando os objetivos certos da maneira certa. Assim, argumenta-se que a análise da eficácia e desempenho organizacional a partir da perspectiva dos atores envolvidos torna-se particularmente importante no estudo das organizações sem fins lucrativos, constituindo-se em uma importante lacuna teórica e empírica a ser trabalhada.

A fim de compreender a realidade apresentada, nesse tipo de organização, a presente pesquisa analisa o caso de uma organização sem fins lucrativos estabelecida já há algum tempo e reconhecida pela sociedade onde se encontra inserida. Por meio do exemplo estudado, busca-se analisar a dinâmica das diversas perspectivas dos atores envolvidos com relação a avaliação de desempenho da organização. Apesar de uma abundância de teorias envolvendo a questão, há poucas que primam por universalidade e compreensão. Uma abordagem com perspectivas múltiplas, segundo Mistry (2007), oferece uma ajuda no entendimento do assunto, porque reconhece a diversidade e a subjetividade dos atores envolvidos, enquanto também leva em conta elementos como metas, sistemas e aproximações e reputação. Para Forbes (1998), o assunto eficácia organizacional em organizações sem fins lucrativos é importante tanto para os gestores quanto para os pesquisadores.

Muitas pesquisas dentro de organizações sem fins lucrativos focam a comparação entre organizações como unidades básicas de análise e avaliam as visões diferentes de desempenho que elas eventualmente apresentam.

Stone e Cutcher-Gershenfeld (2002) revisam estudos empíricos sobre avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos e mostram que uma larga variedade de teorias gerais ou modelos de eficácia foi usada e, semelhantemente, uma gama extensiva de critérios foram medidos. A revisão demonstra que nenhuma dimensão geral foi proposta ou adotada. Forbes (1998) identificou vários estudos utilizando uma aproximação entre critérios de eficácia em organizações sem fins lucrativos e um modelo multidimensional. Em pesquisa sobre eficácia em organizações de artes sem fins lucrativos, Kushner e Poole (1996)

implicitamente discutem que eficácia não só é uma realidade objetiva, mas unidimensional. Eles apresentam um modelo de eficácia que combina os componentes satisfação, aquisição de recursos, processos internos, e alcance de metas.

Herman e Renz (1997) desenvolveram uma pesquisa para identificar os julgamentos de eficácia em diferentes organizações sem fins lucrativos. Depois de um teste piloto e a sua revisão, o instrumento final conteve temas sobre administração financeira, angariação de fundos, público e relações de mídia, comunidade, colaboração, trabalho com voluntários, administração de recursos humanos, governo, relações (complacência reguladora, administração de contratos e advocacia) e governança corporativa.

Apesar das contribuições geradas pelos trabalhos citados, Mistry (2007) afirma que há uma necessidade de pesquisas que se concentrem em uma única organização e que analisem a gama de percepções de seus atores, visto que o trabalho das organizações sem fins lucrativos é normalmente baseado em valores sociais e isso implica que qualquer discussão sobre avaliação de desempenho comece com uma problemática sobre quais os critérios de eficácia devem ser empregados (HERMAN; RENZ, 1999).

Forbes (1998), numa revisão de estudos empíricos realizados entre 1977 e 1997, a respeito das formas de mensurar desempenho organizacional, chama a atenção para um padrão emergente, uma visão do conceito de eficácia organizacional como produto negociado de interações que se repetem entre os atores organizacionais e o meio em que funcionam. Essa visão confere uma ênfase no entendimento das interações com e entre as organizações que buscam o desenvolvimento de critérios de avaliação do desempenho organizacional tão bem quanto desenvolvem as informações e a comunicação, construindo julgamentos de eficácia (FORBES, 1998). Sob a luz de tais teorias, é possível caracterizar o conceito de eficácia empregado, conforme Herman e Renz (1997) colocam: uma construção social. De acordo com o conceito emergente, as avaliações de desempenho não são regradas como fatos objetivos e nem mesmo como arbitrárias ou irrelevantes. Ao contrário, o conceito emergente segue a definição e avaliação de desempenho como pensamento a) criado por indivíduos ou atores organizacionais envolvidos; b) especificado para o contexto em que é criado; e c) capaz de envolver a contínua interação dos atores (FORBES, 1998).

Além disso, buscar entender a perspectiva de cada ator envolvido, em relação ao desempenho da organização, estando relacionado à forma com que cada grupo afeta a organização e influencia a gestão da mesma, considerando as diferentes posições de poder que os mesmos possuem. Portanto, é necessário abordar as diferentes maneiras como os patrocinadores, *stakeholders*, voluntários e outros atores envolvidos numa organização sem fins lucrativos entendem a sua avaliação de desempenho sem chegar a conclusões rápidas e simplistas sobre a eficácia relativa dessas organizações (HERMAN; RENZ, 1997). Muitas vezes os pressupostos da avaliação de desempenho próprios de organizações empresariais são transplantados para organizações sem fins lucrativos sem a definida reflexão sobre o tema em si (a dinâmica interna de sua definição), bem como sobre as peculiaridades do tipo de organização em análise.

Sendo assim, a presente pesquisa objetiva analisar o tema da avaliação do desempenho em organizações sem fins lucrativos com base na perspectiva dos diferentes atores envolvidos na sua dinâmica diária. Para tanto, definiu-se como problema de pesquisa o seguinte: **“Quais as concepções de desempenho para os grupos de atores envolvidos no Instituto Guga Kuerten?”**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar quais as concepções predominantes de desempenho em uma organização sem fins lucrativos na perspectiva de cada grupo de atores envolvidos em sua dinâmica.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar atores importantes na dinâmica do funcionamento da organização em estudo;
- b. Identificar os critérios de avaliação de desempenho predominantes na perspectiva de cada grupo de atores envolvido;

- c. Verificar a predominância de critérios utilizados pelos diferentes grupos de atores frente aos modelos de eficácia organizacional abordados na revisão de literatura;
- d. Analisar comparativamente as diferentes concepções de desempenho dos grupos de atores envolvidos.

1.2 Justificativa

Segundo dados do IBGE (2005), no Brasil atuam mais de 338 mil organizações sem fins lucrativos, empregando mais de um milhão e meio de pessoas. De acordo com pesquisa realizada pela antropóloga Leilah Landin e pela economista Neide Beris, no fim da década de noventa, atuavam nas organizações sem fins lucrativos cerca de 330 mil voluntários. O total de profissionais em atividade no setor compõe 1,7% da população ocupada no País, em 2005.

Os dados levantados, agregados a outras informações, conferem ao setor uma relevância que não pode mais ser ignorada. Rifkin (1997) afirma que o setor das organizações sem fins lucrativos está crescendo mais rapidamente que os outros dois (estado e mercado). Isso confere às organizações sem fins lucrativos uma visibilidade, considerando o crescente aumento no número de iniciativas como também o desenvolvimento de novas práticas que vêm se mostrando no cenário de atuação das organizações em estudo, nas últimas décadas. Segundo Bava (2000, p.45),

de fato, a questão social se inscreve cada vez com maior força na agenda de amplos setores da sociedade civil, através de bandeiras, como a redução de desigualdades sociais, o investimento em educação, a criação de oportunidades de desenvolvimento para as pessoas mais pobres.

Mesmo com o fato de representar um fenômeno significativo e ocupar reconhecidos espaços na prestação de serviços públicos, o grupo das organizações sem fins lucrativos continua necessitando de pesquisas empíricas que considerem sua especificidade, sobretudo no campo da administração. Montaño (2005) destaca que as dificuldades conceituais identificadas e abordadas se resumem na escassa teorização sobre esse tipo de organizações, por tratar-se de uma área relativamente

nova. A carência é percebida quando se discute o ponto de equilíbrio que deve ser encontrado entre o voluntarismo e a profissionalização na gestão de tais organizações, uma vez que ações e esforços isolados, tanto por parte dos gestores que constituem o quadro permanente, quanto por parte dos voluntários, já não são suficientes para garantir a sustentabilidade e a conseqüente sobrevivência destas organizações (FRASSON, 2001).

Acredita-se existir no Brasil uma carência de estudos voltados à investigação da gestão das organizações sem fins lucrativos e, assim sendo, estudos relacionados aos critérios utilizados na avaliação de desempenho nas mesmas entidades. Segundo Andion (1998), a literatura que trata da gestão nas organizações sem fins lucrativos, praticamente em sua totalidade, baseia-se em uma visão unívoca e tradicional da gestão, que é trazida das atividades econômicas lucrativas. Herman e Renz (1999) sugerem que as organizações sem fins lucrativos estejam “desenfazendo” valores morais enquanto adotam valores comerciais. Segundo Hudson (1999), o terceiro setor se compõe de organizações cujos principais objetivos são sociais em vez de econômicos.

Para Singer (2002), a empresa solidária é (formada) basicamente de trabalhadores, que apenas secundariamente são seus proprietários. Portanto, sua finalidade básica não é maximizar o lucro, mas a qualidade e a quantidade de trabalho. Herman e Renz (1999) apontam que, possivelmente em decorrência de deficiências dos estudos disponíveis, muitos praticantes e alguns estudiosos das entidades sem fins lucrativos assumem que a eficácia é semelhante à eficácia empresarial.

A partir daí, entende-se a necessidade de trabalhos científicos no campo da administração, voltados para o exame das organizações analisadas. De acordo com Mistry (2007), estudos empíricos sobre a eficácia nas organizações sem fins lucrativos, utilizando perspectivas múltiplas, são limitados em quantidade. Os existentes tendem a usar uma pequena parcela de colaboradores dentro da organização e um grande número de organizações.

Estudos preliminares do Observatório da Realidade Organizacional e outros grupos, como os efetuados por Salles e Dellagnelo (2005) e Silva e Dellagnelo (2005), abordaram a avaliação de desempenho e a relação com as fontes financiadoras; Monte e Carvalho (2004) verificaram o poder e as relações de parcerias no Terceiro Setor, com base nos atores nacionais envolvidos no processo;

Dias e Rodrigues (2002) analisaram a avaliação de impacto nas organizações do Terceiro Setor baseados na Teoria dos *Stakeholders*; e Silva e Silva (2002) estudaram a relação entre fontes de financiamento e o nível de burocratização nas organizações não governamentais (ONGs) de Alagoas. Apenas alguns exemplos do direcionamento de esforços para ampliar o conhecimento sobre o tema em destaque.

Diante do exposto, o interesse pelo campo das organizações sem fins lucrativos, além de mover inquietações em pesquisadores da área, também possui cunho pessoal, pois tem me acompanhado desde o ano de 1999, quando comecei a atuar como voluntária e, posteriormente, como profissional em uma entidade de caráter assistencial. Em meus trabalhos na graduação em Administração, identifiquei as particularidades da gestão nesse tipo de organização, bem como as dificuldades dos profissionais relacionadas às questões administrativas no setor, visto que a maior parte da literatura e dos trabalhos científicos aproximava a gestão de organizações sem fins lucrativos da gestão de empresas. Nesse sentido, Herman e Henz (1999) afirmam que os estudos acadêmicos de eficácia em organizações empresariais se tornam inconclusivos e confusos, pois não são feitos para organizações sem fins lucrativos. Cameron e Whetten (1983 apud MISTRY, 2007, p.6) compartilham do mesmo ponto de vista, ao afirmar que “muitas das dificuldades em entender a eficácia das organizações voluntárias provêm de um pensamento enraizado na construção social, com limites já estabelecidos nas organizações tradicionais”.

Na ocasião da elaboração de meu trabalho de conclusão de curso, pude buscar algumas respostas, pesquisando a estrutura organizacional e as formas de captação de recursos em duas organizações sem fins lucrativos, classificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e localizadas em Florianópolis (Instituto Ambiental Ratoes e Instituto Guga Kuerten).

Assim, quando iniciei o mestrado, em 2007, defini como tema de minha dissertação o desempenho em organizações sem fins lucrativos. O estudo foi amadurecido e intensificado pela participação no grupo de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional, que tem desenvolvido estudos a fim de proporcionar maior entendimento dos novos modelos organizacionais, nos quais, segundo Salles e Dellagnello (2005), as entidades sem fins lucrativos podem se enquadrar, à medida que exemplificam formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático.

Nesse contexto, o presente estudo justifica-se pelo interesse da pesquisadora, além de tratar de uma área com grande crescimento e capacidade de desenvolvimento, seja no âmbito científico ou social. A importância do tema também é salientada à medida que as próprias organizações sem fins lucrativos buscam respostas para as formas de gestão e avaliação adequadas as suas particularidades, demonstrando, assim, uma justificativa prática do estudo.

A pesquisa mostra sua originalidade quando fomenta a discussão de um novo tema, promovendo aprofundamento nos estudos sobre novos modelos organizacionais e suas formas de avaliação de desempenho. Além disso, desenvolver uma pesquisa como esta, é um empreendimento que pode vir a ser útil a todos aqueles que estudam as organizações sem fins lucrativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico que será apresentado contém as premissas e os pressupostos básicos coerentes com os objetivos propostos. Para tanto, foram utilizados livros, artigos na área de administração e informações de *sites* especializados no tema, com o objetivo de expor as referências mais recentes acerca do assunto.

2.1 As organizações sem fins lucrativos: contextualização do tema

Ao longo da história da humanidade se percebe a ação de pessoas, isoladas ou organizadas, voltadas para a ajuda, para a resolução de problemas individuais ou coletivos. Vontades que se unem para contribuir, defender, preservar causas sociais, aspectos culturais, vidas humanas e o meio ambiente.

Segundo Oliveira (2005), o fato de pessoas que fazem parte de um mesmo grupo ou comunidade se juntarem para somar esforços e se ajudarem uns aos outros a enfrentar problemas comuns, não é por certo uma novidade. Desde tempos imemoriais, carinho, compaixão e ajuda mútua têm sido atributos específicos da raça humana.

Apesar da iminência do termo, as organizações sem fins lucrativos abrigam iniciativas tão remotas quanto a existência do homem. Segundo Salamon (1998), é difícil saber se o fenômeno é de fato novo ou se trata da descoberta de um setor longamente ignorado. Registros da história nas civilizações egípcia, indiana e judaica apontam para o cuidado, atenção a enfermos, inválidos, idosos e crianças. Registram leis, incentivos, ordenanças religiosas que indicavam a obrigatoriedade de acolher, dividir, atender aqueles que se encontravam em situação vulnerável e de risco (HUDSON,1999; SALAMON, 1998).

No entanto, das atitudes isoladas, ou de pequenos grupos, se observa um mesmo fenômeno: a participação cidadã. Trata-se da solidariedade que chegou à esfera pública numa escala global. Para Montañó (2005, p.183), “alguma coisa está efetivamente ocorrendo na atualidade; a sociedade civil está desenvolvendo

atividades antes atribuídas ao Estado”. É o que Melo Neto e Froes (2005) designam como a “nova” ordem social, na qual se estabelece uma gigantesca reforma nas relações entre o cidadão e o governo. Sobre o assunto, Montañó (2005) afirma que, nos países em desenvolvimento, o rápido crescimento do terceiro setor encobre a reforma neoliberal do Estado, que culmina com a retirada paulatina de suas responsabilidades em relação a uma série de questões sociais. Assim, Bava (2000, p. 44) destaca que:

De uma economia de mercado que antes era regulada pela ação do Estado com o propósito de garantir uma cobertura de demandas sociais, reconhecidas como direitos por força das mobilizações da sociedade civil, passamos a uma sociedade de mercado, onde as regras de convivência social são ditadas pela disputa entre os mais fortes e os mais fracos.

Para Meireles e El-Aouar (2002), a forma neoliberal traz no seu escopo o enxugamento da máquina estatal, por meio de privatizações, desregulamentação, reforma fiscal, descentralização e, principalmente, redução da aplicação de recursos na área social. E da sociedade civil organizada surgem iniciativas em que predominam a ação comunitária, a abertura de novos canais de ação e reivindicação e a emergência de uma verdadeira rede de solidariedade social.

No cenário descrito, é penalizada a democracia não só no âmbito nacional, mas em uma escala quase que planetária, gerando possibilidades das mais diversas rupturas institucionais (BAVA, 2000). Meireles e El-Aouar (2002, p. 6) corroboram:

Essas mudanças foram decisivas, sob essa nova ótica, inclusive por contribuir para realçar as chamadas “ONGs”, organismos não governamentais sem fins lucrativos, que assumiriam o papel de ocupar espaços, sobretudo no âmbito social, deixados pelos governos que adotaram políticas e estratégias neoliberais.

Enquanto o neoliberalismo reforma o Estado, a sociedade civil dá suas contribuições em forma de ações sociais de importância fundamental. Bava (2002, p. 53) afirma que “para o Banco Mundial e outras instituições multilaterais, o terceiro setor, tendo à frente as ONGs, tem um importante papel executor de políticas sociais, articulado e complementar à ação do Estado”.

Assim, segundo Montañó (2005), o desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos acontece como resposta à desresponsabilização do Estado, à desoneração do capital e à auto-responsabilização do cidadão e da comunidade em

geral. Segundo Oliveira (2001, p.2) “este protagonismo dos cidadãos e de suas organizações tem como características a espontaneidade e a diversidade”. A primeira se caracteriza pelo fato de que as iniciativas surgem do desejo voluntário, da participação popular, não advindo de um eixo controlador, de uma iniciativa única ou centralizadora. A diversidade se configura a partir da extensa e variada esfera de situações e temas então abordados: a assistência social, educação, saúde, habitação, transporte, defesa do meio ambiente, cultura, defesa de minorias, etnia e gênero. (RIFKIN, 1995; NANUS e DOBBS, 2000). Configura-se também pela abrangência, pois tais iniciativas podem ocorrer em nível local, regional ou mesmo em escala mundial, como também pelo caráter temporal, indo de ações permanentes a iniciativas pontuais ou efêmeras. (OLIVEIRA, 2001; NANUS e DOBBS, 2000).

2.1.1 As Organizações classificadas como sem fins lucrativos

Diversas denominações têm sido usadas para tentar agrupar e identificar as organizações privadas, sem fins lucrativos e que buscam a produção do bem comum (COELHO, 2000; FERNANDES, 2001; HUDSON, 1999): organizações beneficentes, filantrópicas, voluntárias, organizações sem fins lucrativos, ONGs; ou ainda setor de caridade, setor voluntário, setor ONG, setor sem fins lucrativos e, mais recentemente, economia social. O que as denominações mencionadas possuem em comum é o fato de tentarem retratar um universo formado por iniciativas voluntárias da sociedade civil, voltadas para o público e sem intenção de lucro.

No Brasil, a expressão organizações sem fins lucrativos aparece pela primeira vez nas obras de Leilah Landim e Rubem César Fernandes, sendo que a terminologia mais usualmente aplicada na literatura brasileira para designar entidades sem fins lucrativos é “organização não governamental”. (COELHO, 2002).

Para Fernandes (2001), o terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, em um âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Coelho (2000) define como o setor que agrega organizações cujas atividades não seriam nem coercitivas, nem voltadas para o lucro, visando ao atendimento de necessidades coletivas e públicas.

Para Hudson (1999), a expressão organizações sem fins lucrativos agrega organizações que têm em comum o fato de:

- a) possuírem um objetivo social, sem fins lucrativos;
- b) serem independentes do Estado e do mercado, no que diz respeito a sua administração;
- c) reinvestirem todos os seus resultados financeiros na prestação de serviço a que se propõem ou na própria organização.

O campo de atuação das organizações sem fins lucrativos não é homogêneo, a não ser pelo fato de congregar diversas organizações com características similares e distintas. Segundo Andion (2005), essas organizações atuam em setores diversos, tais como saúde, educação, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, proteção do meio ambiente, defesa de direitos, etc. e têm como objetivo comum a promoção do interesse geral.

Na intenção de melhor entendê-las, a literatura especializada passa a utilizar numerosas tipologias que, de acordo com o aspecto posto em destaque, classificam conforme os objetivos da análise (CARVALHO, 2000). As organizações podem ser caracterizadas como não governamentais (ONGs), cooperativas, associações, entidades beneficentes, instituições assistenciais, fundações e institutos, as quais, em suas áreas de atuação, abrangem um variável leque de temas: defesa do meio ambiente, assistência social, educação, saúde, trabalho e renda, moradia, cultura e arte, gênero, etnia e memória, religião, tecnologia, direitos civis (PANCERI, 2001; OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Landim e Vilhena (1998), no cenário contemporâneo brasileiro, podem ser identificados três subconjuntos principais:

- Organizações do tipo beneficente, filantrópico ou assistencial, as quais, segundo as autoras, são as mais numerosas e cuja atuação pode ser percebida na manutenção de creches, abrigos, asilos, atuando em setores vulneráveis. Estabelecem parceria com o Estado e buscam apoio do meio empresarial e da comunidade para a sustentabilidade de seus projetos.
- As ONGs, que atuam no ideário da cidadania e da democracia. O termo passou a ser utilizado a partir dos anos 70, na intenção de identificar

organizações que faziam contraponto às ações dos governos autoritários (FISCHER e FALCONI, 1999). Geradas a partir década de 70, marcadas pelo antiinstitucionalismo e mais centradas na sociedade civil, têm como objetivo central organizar a sociedade de maneira autônoma e plural, atuando como proponentes e controladoras das políticas públicas (TENÓRIO, 2005).

- As fundações e institutos doadores de recursos voltados aos instrumentos sociais, geralmente de origem empresariais ou ligados a personalidades do cenário nacional, dedicam-se à ação cultural e social, atuando como investidoras e fomentadoras da ação cidadã e no âmbito da responsabilidade social.

Segundo a Cartilha do Terceiro Setor da OAB (2005, p.7), as entidades do terceiro setor são regidas pelo Código Civil (Lei nº 10.402/02) e juridicamente constituídas sob a forma de associações ou fundações. Apesar de serem habitualmente utilizadas as expressões “entidade”, “ONG” (Organização Não Governamental), “instituição”, “instituto” etc., as denominações servem apenas para designar uma associação ou fundação, as quais possuem importantes diferenças jurídicas entre si.

Nessa legislação, é instituída como *Associação* uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas. A *Fundação* é instituída pela pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma a partir da existência de um patrimônio destacado pelo seu instituidor para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público.

2.1.2 As Organizações sem fins lucrativos no Brasil

Segundo Rodrigues (1998), a preocupação com os aspectos sociais no Brasil surgiu no período de sua colonização, no qual a Igreja Católica tinha interesse em atrair fiéis para contribuir com o seu fortalecimento. Para tanto, o que oferecia em troca era a promoção do bem-estar social da população e dos menos favorecidos, de acordo com o regime da época. Por fazer parte do governo, as suas atividades eram enquadradas como sendo de cunho social e público (LANDIM, 1993).

Em 1889 ocorreu a separação entre a Igreja e o Estado com a Proclamação da República. A evolução do fortalecimento do Estado lhe incumbiu, entre outras coisas, o papel de promover o bem-estar social, restando para a Igreja uma função complementar (LANDIM, 1993). Lembra Andion (1998) que data da mesma época o surgimento da Escola Reformista Cristã (1891), tendo como proposta a criação da economia social para diminuir a distância entre os ricos e os pobres sem afetar e se comprometer com o sistema; e a Escola Solidária (1890), a qual propôs o aumento de salários e do tempo para o lazer, a realização pessoal no trabalho, a previdência e a independência econômica.

Conforme Landim (1993), no ano de 1916, a Lei n. 3.107 do Código Civil Brasileiro regulamentou a função social não só da Igreja, mas também das organizações denominadas sem fins lucrativos. Foi a primeira vez que se distinguiram as organizações com fins econômicos daquelas com fins não econômicos. Mais tarde foi criado no governo Getúlio Vargas, em 1938, o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que passou a representar as organizações de “utilidade pública”. Esse último termo, por sua vez, só foi regulamentado em 1961 e por ele se entendia as sociedades civis, associações e fundações que objetivavam atender aos interesses da sociedade. As organizações assistidas pelo CNSS tinham na época isenção fiscal e subvenções do governo.

No período da ditadura militar, que teve início em 1964, foi que se instalou o papel social das organizações sem fins lucrativos. Isso aconteceu por questões políticas e pelo crescimento econômico acelerado, no qual o governo queria exercer ao máximo a centralização da ação social. (LANDIM, 1993). Foi naquela época, em 1966, que surgiu o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), promotor da universalização dos benefícios sociais, até então privilégios de apenas algumas categorias sindicais. Ainda durante a ditadura os movimentos associativistas (partidos políticos, sindicatos e universidades) foram banidos da esfera pública; porém a Igreja Católica, mesmo apoiando movimentos como este, manteve-se intacta.

Contudo, é possível notar que o papel social das organizações sem fins lucrativos foi pouco difundido na era militar por questões meramente políticas. Somente a partir da década de 70 foi que surgiram as primeiras Organizações Não Governamentais (ONGs), financiadas por ONGs internacionais. Tinham, no entanto, um comportamento contrário ao autoritarismo estatal vigente, querendo a separação

total do governo e do empresariado nacional (LANDIM, 1993). Nessa época, a Igreja também começou a agir mais pelas comunidades eclesiais de base. A década de 70, segundo Fernandes (1994), foi representada por duas expressões: comunidade e movimentos sociais. O fato de se falar em comunidade em um período autoritário ocorreu devido à impossibilidade de agir sobre a sociedade, restando como alternativa o trabalho de base sobre grupos menores denominados comunidades. A justificativa para o crescimento dos trabalhos comunitários num cenário tão repressor, segundo Fernandes (1994), se deve ao fato de que a polícia perseguia militantes políticos e sindicatos, deixando uma lacuna para que os trabalhos de base nas comunidades ganhassem espaço.

Já a expressão movimentos sociais significou a mobilização de pessoas para solucionar problemas locais como a falta de água, esgotos, luz e poluição. Esses movimentos surgiram pelo processo dramático de urbanização que passava não só o Brasil, mas toda a América Latina.

Na década de 80, com a redemocratização do País, as ONGs passaram a se preocupar, também, com assuntos mais polêmicos, como AIDS, meio ambiente e minorias excluídas. Trouxeram também ideias novas, como a possibilidade de abertura de canais de financiamento de projetos para comunidades carentes, o que não acontecia na década anterior, na qual as ONGs da era militar não desempenhavam (e não queriam desempenhar) funções assistencialistas e de caridade (BAYAMA, 1997). Os anos 80 podem ser sintetizados, de acordo com Fernandes (1994), pelos termos cidadania e sociedade civil. Por sociedade civil e cidadania, sua correlata, entende-se grupos e indivíduos que se relacionam entre si de acordo com os direitos prescritos na lei. “Enfim, a última década ficou marcada pelas expressões “sem fins lucrativos” e não governamentais”, características de organizações que compõem o terceiro setor (FERNANDES, 1994). O crescimento no número de entidades nele enquadradas aumentou muito nos últimos anos. Segundo dados do IBGE (2005), entre os anos de 1991 e 2002, as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil tiveram um crescimento de 157%, passando de 107.000 para 276.000 unidades. Isso ocorre, no País, de acordo com Montaño (2005, p. 192) em concordância com os objetivos da “reforma gerencial” do Estado, promovida pelo ex-ministro Bresser Pereira, no governo Fernando Henrique Cardoso.

Hoje o movimento de recursos nas organizações sem fins lucrativos gira em torno de 1,5% do PIB do País, situação bastante modesta se comparada aos 4,7% da média internacional. Outro dado que confirma a expansão do setor é o fato de que, em 1995, existiam entre as pessoas físicas, no Brasil, 15 milhões de doadores, número que em 1998 já havia duplicado para 44,2 milhões de pessoas, o equivalente à metade da população adulta brasileira (*site* REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR: www.rits.org.br).

2.1.3 As organizações sem fins lucrativos e seus atores

A existência de uma imensa gama de atores em uma organização sem fins lucrativos é altamente reconhecida na literatura (Mistry, 2007). Trata-se de um elo comum das organizações do setor: o fato de serem responsáveis ou atenderem aos interesses de diferenciados públicos: membros, beneficiados, entidades financeiras, conselheiros, patrocinadores, voluntários; todos se relacionam de formas distintas e manifestam interesses diversos, podendo influenciar significativamente os destinos da organização (HUDSON, 1999).

A nomenclatura para identificar o público das organizações sem fins lucrativos é variável. Os beneficiados pelos serviços prestados são identificados como: clientela (NANUS e DOBBS, 2000), usuários (HUDSON, 1999); Drucker (2001), para fins didáticos, optou pela utilização da expressão cliente. Tenório (2005) propõe o termo cidadão-beneficiário, em substituição a população-alvo, grupo-alvo, beneficiários, usuários ou cliente e, ao fazê-lo, demonstra a preocupação em incorporar ao termo o conceito de cidadania, elencando-o à formulação, implementação e avaliação das políticas públicas. Nessa perspectiva é resgatado o caráter participativo e democrático que permeia (ou deve permear) as relações das organizações sem fins lucrativos com todos os que são alcançados por suas ações.

De acordo com Hudson (1999, p XI), o tipo de organização estudada é orientado por valores incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por transformações. Valores como solidariedade, iniciativa individual, compromisso, capacidade de agir e de mudar o ambiente são vivenciados, tornando-os atores, sujeitos-cidadãos, não importando em que condições estejam em relação à organização, se beneficiados por suas ações ou se promotores, fazedores ou apoiadores da mesma. Trata-se de uma relação baseada na participação ativa de

todos os inseridos no contexto da organização (WAUTIER, 2001; DINIZ e MATTOS, 2002).

Goldschmidt (2003) identifica como grupos ou pessoas influenciados pelo trabalho de uma organização sem fins lucrativos todos os beneficiários diretos, familiares, colegas de escola ou de trabalho dos beneficiários; empresas situadas próximas ao local de desenvolvimento das atividades e/ou próximas ao local de residência dos beneficiários; funcionários, voluntários, conselheiros; empresas parceiras e seus funcionários; doadores; fornecedores e seus funcionários; governos locais e outras organizações sem fins lucrativos que prestam serviços similares ou complementares. Para a autora, todos constituem público-alvo da organização, “são todos grupos muito diferentes e, certamente, com necessidades e desejos bastante diferentes em relação aos serviços prestados pela organização” (GOLDSCHMIDT, 2003, p.2).

Dentre os principais aspectos que garantem a legitimidade dessas organizações, Lister (2003) destaca a responsabilidade, a representatividade e o desempenho. Segundo a autora, para garantir a sustentabilidade de sua legitimidade, a organização deve agir com responsabilidade sobre suas ações e, para exteriorizar os padrões de responsabilidade interna, reduzir a distância entre a organização e o seu público-alvo. Vidal (2005) aborda essa exigência como caráter ou natureza vital da missão, destacando que a maioria das organizações tem como objetivos institucionais a promoção de uma série de valores e bens públicos (solidariedade, voluntariado, equidade, justiça etc.). Assim, o compromisso com tais princípios e valores são aspectos que as distinguem de outros atores sociais, como as empresas, que baseiam a sua existência e atuação nos benefícios econômicos.

A representatividade, de acordo com Pearce (apud LISTER, 2003), está relacionada não somente ao direito de representar e ao consentimento do representado, como também à eficiência da organização. Segundo Vidal (2005), a representatividade implica promover e defender os interesses de determinados grupos sociais, que podem ser tanto os destinatários finais da ação das entidades (beneficiários ou usuários) como os próprios membros da organização (sócios, voluntários, colaboradores, etc.). Conforme o autor, para que exista uma representatividade autêntica, é necessário as organizações estabelecerem canais que permitam o fluxo contínuo de informações, admitindo a participação de todos os membros em iguais condições.

O desempenho caracteriza-se pelo terceiro principal aspecto na busca por legitimidade, o qual está relacionado ao atingimento das metas organizacionais. Para Vidal (2005), a organização que realiza um trabalho de qualidade e gera impacto positivo e significativo na sociedade será reconhecida não só moralmente como também em termos técnicos. Portanto, o desempenho se torna um dos critérios mais importantes no processo de legitimação.

Fowler (2002) destaca as três características centrais que permeiam os desafios de administrar organizações sem fins lucrativos:

- a) Mesmo com o fato de essas organizações, em conjunto com o governo, lidarem com questões de domínio público, como pobreza, injustiça, exclusão ou degradação ambiental, elas não têm autoridade legal para agir. Sua atuação é voluntária e por escolha própria, fazendo com que muitas delas tenham que justificar constantemente sua presença e seus valores à sociedade.
- b) O poder e a influência dessas organizações são baseados em engajamento civil, mobilização social e apoio de capital social, e não em mandatos políticos, exércitos armados, capital financeiro ou tendências de mercado.
- c) Tais organizações se posicionam como intermediárias, já que os recursos necessários para o seu trabalho não derivam de seus beneficiários. Elas têm que negociar com os provedores de recursos e com a população, para a qual justifica sua experiência.

Enjolras (apud ANDION, 1998) destaca o eixo econômico como novo fator central que configura a legitimidade das organizações sem fins lucrativos, percebendo-se uma cultura econômica que conjuga, ao mesmo tempo, as funções de distribuição (recursos públicos), reciprocidade (trocas com a comunidade) e troca mercantil (venda de produtos e serviços).

Porém Fowler (2002) atenta para os riscos que a busca exacerbada pela legitimidade diante dos atores externos pode trazer, fazendo com que, muitas vezes, os reais objetivos da organização fiquem em segundo plano. Segundo Salles e Dellagnelo (2005), apesar do importante papel dos financiadores na manutenção das organizações sem fins lucrativos, esses atores podem também se tornar uma ameaça, na medida em que, através dos critérios de avaliação adotados para o direcionamento dos recursos, podem contribuir para o distanciamento do alcance dos objetivos das organizações financiadas, considerados mais substantivos.

Contudo, Goldschmidt (2003) aponta que conciliar as diferenças de interesses dos diversos atores envolvidos nas organizações sem fins lucrativos é uma tarefa difícil. Conclui que “as necessidades e expectativas de cada um destes grupos variam e é importante que cada um deles sinta que suas necessidades e expectativas estão sendo satisfeitas” (GOLDSCHMIDT, 2003, p.4).

2.2 Avaliação de desempenho organizacional

O conceito de eficácia organizacional é central para a investigação de estrutura, processo e produção organizacional (CAMERON e WHETTEN, 1981). A maioria das pesquisas, conduzidas ao nível organizacional de análise, está ligada, pelo menos implicitamente, ao conceito de eficácia (LEWIN e MINTON, 1986). Outros termos também são utilizados para designar a idéia central de eficácia organizacional, entre os quais se podem citar: modelo de eficácia, modelo de desempenho, modelo de avaliação, modelo de avaliação de desempenho.

Recorrendo-se ao histórico do conceito de eficácia na área organizacional, pôde-se observar que as diferentes teorias administrativas estabelecem, segundo Lewin e Minton (1986), relações entre a eficácia e os princípios administrativos. Dessa forma, os estudos de eficácia ficaram condicionados a distintas e concorrentes abordagens, tornando sua compreensão ainda mais complexa e polêmica na literatura organizacional (LEWIN e MINTON, 1986).

Considerando os conceitos de avaliação de desempenho que caracterizam a avaliação de políticas públicas e sociais, o que mais se aproxima da realidade de organizações sem fins lucrativos, Silva (2001, p. 48) destaca que o termo “avaliação”, nesse contexto, tem como base um julgamento valorativo, “[...] eminentemente político que integra o contexto de um programa público, exigindo postura de objetividade e de independência, sendo, por natureza, uma atividade interdisciplinar”; e, portanto, tem como relação as ligações de poder envolvidas.

As formas de avaliar o desempenho de organizações, segundo Kendall e Knapp (apud PATON, 2003), apresentam como ponto central as discussões referentes aos argumentos racionalistas/positivistas e à perspectiva sócio-construtivista. Os métodos tradicionais que caracterizam a visão racionalista têm como base o desempenho. Amplamente utilizados em empresas, em sua maioria, são inadequados às organizações sem fins lucrativos, pois possuem como berço

uma visão técnica empresarial que costuma medir o custo-benefício de ações em curto prazo, visando ao lucro.

Avina (2002) defende a perspectiva racionalista. Segundo o autor, motivações inapropriadas, planejamento insuficiente, delineamento inadequado dos programas, inadequação dos recursos humanos e financeiros e incompetência gerencial ou pressões externas podem causar o fracasso no processo de expansão, gerando, na maioria das vezes, impactos tão negativos que podem culminar no colapso da organização.

As limitações dos modelos racionalistas, conforme Paton (2003), estão no próprio conceito de desempenho, o qual soa como um único atributo, mas que na verdade se apresenta de forma multidimensional e de difícil operacionalização. As grandes aspirações técnicas em realidades distorcidas, a constante perseguição pelo controle e a parcialidade nas medições são fatores críticos nos modelos racionalistas (PATON, 2003). O foco na medição dos resultados desejados pode ser muito útil como incentivo, mas tem valor limitado como indicador contínuo de melhoria de desempenho presente e futuro.

No que se refere aos constantes esforços gerenciais na perseguição pelo controle para garantir a precisão na medição dos resultados, Paton (2003) ressalta uma importante consequência disfuncional que envolve esse processo, pois a visão tradicional de medidas de desempenho como um meio de controle é ingênua. Assim que medidas de desempenho são utilizadas como um meio de controle, as pessoas começam a manipulá-las (PATON, 2003).

E, no que diz respeito às limitações devido à parcialidade nas medições citadas por Paton (2003), destaca-se o fato de que o desempenho é comumente resultado da interação de diferentes atores envolvidos no processo, tanto internos quanto externos à organização. Assim, mesmo que seja possível verificar o grau de melhoria no desempenho, as razões apontadas podem ser contestadas.

Já a perspectiva sócio-construtivista (KENDALL; KNAPP apud PATON, 2003), que tem sido difundida para avaliar organizações sem fins lucrativos, apresenta como base a eficácia e considera não somente o nível técnico (relacionado à qualidade e ao resultado dos serviços), mas também o institucional (direcionado à legitimidade diante dos atores externos) e o gerencial (ligado ao uso dos recursos). Para Paton (2003), o significado de desempenho é diferente, em variados níveis e

domínios. Portanto, variam também as formas de medição e o gerenciamento das mudanças.

O nível institucional, conforme Paton (2003), amplia a avaliação de desempenho de forma a criar uma estrutura de governança, ou seja, aborda os elementos necessários para garantir a legitimidade da organização perante os diferentes atores envolvidos.

O nível técnico, assim como nos modelos racionalistas, também é considerado na perspectiva sócio-construtivista, porém, segundo Paton (2003), apenas como parte do processo de avaliação de resultados, através do monitoramento das metas.

E, no nível gerencial, o autor destaca a necessidade de se abandonarem posturas tradicionais e aceitar que desempenho é e continuará sendo uma concepção contestatória, cujos sistemas de medições estabelecidos representam, em verdade, o pensamento de um grupo dominante ou um compromisso negociado com diferentes atores envolvidos.

Para Mistry (2007), a avaliação organizacional nas organizações sem fins lucrativos é um desafio, porque as metas e missões estão muito frequentemente ligadas às mudanças na sociedade ou às mudanças políticas, que estão fora da organização. Bowditch e Buono (1992) também acreditam que as tentativas de avaliação organizacional apresentam-se como um grande desafio, pois os pesquisadores ainda não conseguiram chegar a um consenso sobre os critérios mais importantes para se tomar decisões nas organizações. Para muitos autores, a avaliação organizacional pode ser entendida como um método para a distinção entre organizações eficazes e ineficazes.

Miles (*apud* LEWIN e MINTON, 1986), por meio de suas pesquisas, identificou cinco escolas de pensamento sobre eficácia organizacional: Administração Científica, Relações Humanas, Sócio-Técnica, Desenvolvimento Organizacional e a Clássica Teoria Econômica da Firma. Após a proposta de identificação, Miles dividiu as referidas escolas de pensamento em dois modelos de eficácia: modelos de alcance de objetivos e modelos de sistemas. Miles discutiu os problemas relacionados aos modelos de alcance de objetivos e de sistemas e, dessa maneira, sugeriu a convergência dos mesmos, em um modelo denominado Modelo Ecológico. Por meio dele, a eficácia organizacional seria definida como a capacidade da organização de atender às necessidades de suas coalizões estratégicas, ou seja,

atender às necessidades de pessoas que, de alguma forma, se relacionam com a organização.

Uma característica crucial da noção de eficácia é sua constante mutação no decorrer do tempo. Os líderes e dirigentes organizacionais sempre tiveram dificuldade em encontrar um significado compartilhado para o termo eficácia. Certamente há uma tendência, por causa da dificuldade em encontrar um significado comum, de ligar eficácia a resultados financeiros. A redução do significado a resultados financeiros acaba sendo aceita devido ao fato de esses tipos de objetivos serem, muitas vezes, facilmente mensuráveis e compreendidos.

Entretanto, para Gold (1998), parece importante estar ciente que, de acordo com o contexto e com a situação, outras medidas de eficácia podem ser levadas em conta, tais como medidas de desenvolvimento social, e que as mesmas podem ser constantemente reavaliadas.

Na opinião de Lachman e Wolfe (1997), a eficácia organizacional pode ser avaliada sob diferentes pontos de vista; nesse sentido, o que é considerado eficaz através de uma perspectiva pode ser interpretado também como medíocre através de outra. Logo, acredita-se que uma única medida de avaliação de desempenho é insuficiente para capturar a complexidade de toda uma organização. A razão fundamental para isso é uma impossibilidade, é que a troca crucial que elas ajudam a ordenar é medida em moral ou cláusulas de valor (HERMAN e HENZ, 1999).

Utilizar uma única medida de desempenho para tomar decisões é simplesmente criar um falso sentido de segurança. A gerência pode sentir que está sendo objetiva, mas, na realidade pode estar destruindo o processo de avaliação de desempenho (GERST, 1995). Para Mistry (2007), há uma lacuna no entendimento das questões sobre eficácia bem como das percepções em virtude do limitado número de pontos de vista estudados.

Como resultados desses questionamentos, desenvolveram-se modelos múltiplos e híbridos para verificar o desempenho organizacional. Assim, o interesse descolou-se de um foco organizacional interno, modelo de objetivos, para um foco externo, tal como a influência e o impacto da organização em seu ambiente (LAUCHMAN e WOLFE, 1997).

Para Forbes (1998) o conceito de eficácia organizacional é ao mesmo tempo poderoso e problemático. Poderoso no sentido de que representa uma ferramenta para verificar criticamente a evolução do trabalho das organizações; problemático

porque envolve diferentes pessoas e diferentes alternativas de mensurar a eficácia organizacional.

Hall (2004) também acredita que a eficácia organizacional, enquanto conceito, contém contradições, ou seja, possui diversos modelos concorrentes na literatura. O autor caracteriza o modelo de contradição como uma forma híbrida de avaliação da eficácia organizacional. Um modelo de contradição da eficácia irá considerar as organizações como mais ou menos eficazes com relação à variedade de metas que elas buscam atingir, à variedade de recursos que tentam obter, à variedade de constituintes dentro e fora da organização – façam eles parte ou não do processo decisório – e à variedade de intervalos de tempo através dos quais a eficácia é avaliada. A ideia de variedade nas metas, recursos e assim por diante é uma ideia chave aqui, por sugerir que uma organização pode ser eficaz em alguns aspectos de suas operações e, em outros, nem tanto (HALL, 2004).

É importante salientar que, segundo Hall (2004), o fato de que diferentes indivíduos e grupos tenham perspectivas diferentes acerca da eficácia não deve surpreender e é, em certa medida, reconhecido na literatura. Bowditch e Buono (1992) acreditam que há bastante discordância entre os teóricos da administração sobre o que constitui uma organização eficaz. De acordo com Thibodeaux e Favilla (1996), diversos modelos emergiram para o estudo da eficácia organizacional e cada um tem uma ênfase original.

Campbell (1977 *apud* QUINN e CAMERON, 1981; LEWIN e MINTON, 1986) também corrobora com a existência de uma variedade de modelos e diversos indicadores de eficácia e elabora uma listagem com os principais critérios utilizados para medir eficácia organizacional encontrados na literatura. Com o intuito de sistematizar tais critérios, Quinn e Rohrbaugh (1983 *apud* QUINN e CAMERON, 1983) utilizaram a listagem de Campbell e a apresentaram a uma série de especialistas em eficácia organizacional. Diante da listagem, os especialistas foram solicitados a reduzir e organizar os critérios para que ficassem todos no mesmo nível de análise, sem sobreposição. Posteriormente, Quinn e Rohrbaugh criaram um modelo denominado *abordagem dos valores concorrentes*. Os autores perceberam, diante dos resultados encontrados, que a eficácia organizacional é avaliada com base em três dimensões de contínuos:

- a) Controle – flexibilidade: essa dimensão indica se a organização dá mais ênfase ao controle ou à flexibilidade;

- b) Interno – externo: essa dimensão refere-se ao enfoque da organização; e
- c) Meios – fins: essa dimensão refere-se a uma preocupação com os meios ou com os fins.

Tais dimensões e a abordagem dos valores concorrentes podem ser ilustrados conforme a figura a seguir:

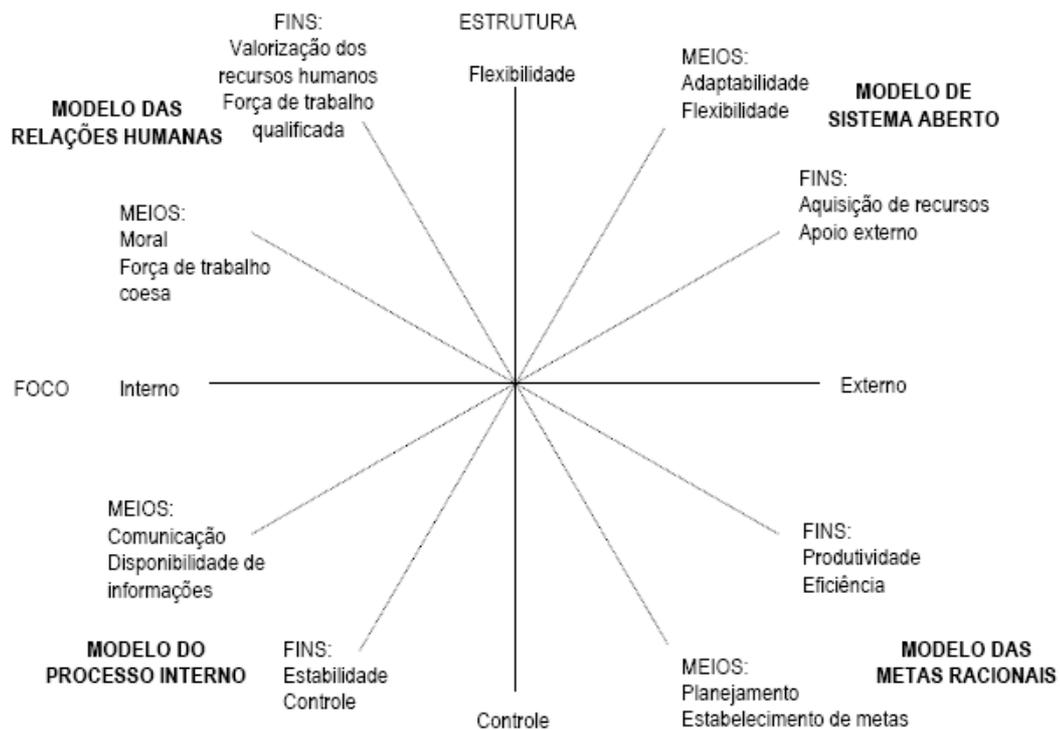


Figura 1 - Abordagem dos valores concorrentes
 Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (1983).

Cada um dos quadrantes do modelo, concluíram os autores, coincide com os quatro principais modelos de eficácia identificados na literatura: modelo de relações humanas, modelo de processos internos, modelo de sistemas abertos e modelo de metas.

O **modelo de atingimento de metas ou modelo de objetivos** é, segundo Bowditch e Buono (1992), o mais largamente utilizado na avaliação da eficácia organizacional. A eficácia, na perspectiva do modelo de metas, é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas. Nesse sentido, são critérios de avaliação do modelo de atingimento de metas o estabelecimento e alcance de objetivos, a eficiência e a produtividade (QUINN e CAMERON, 1983).

A visão centrada na meta faz uma suposição razoavelmente explícita de que a organização se encontra em mãos de um conjunto racional de decisores que têm em mente um conjunto de metas as quais desejam cumprir. Além disso, essas metas são em número suficientemente reduzido para serem gerenciáveis e podem ser definidas de modo a ser compreendidas [...]. No contexto de tal orientação, o modo de avaliar eficácia organizacional seria desenvolver critérios de medida para avaliar o grau em que as metas estão sendo cumpridas (CAMPBELL apud HALL, 2004).

Hall (2004) esclarece que as metas são idealizadas pelos indivíduos e sofrem influência do ambiente e do sistema interno. Uma vez estabelecidas, serão adotadas como padrão para o julgamento das ações. No entanto, o autor salienta que, ao longo do tempo, elas podem sofrer transformações, as quais, por sua vez, são causadas por três principais fatores: a interação direta com o ambiente, alterações organizacionais internas e pressões indiretas do ambiente como, por exemplo, o avanço tecnológico. Brewer (1983) complementa afirmando que atenção desproporcionada é gasta na identificação e coleta de "dados" de relevância duvidosa e validação em perseguição de representações simples, estáveis para a determinação de um mundo que possui pouco desses atributos.

A aplicação desse modelo apresenta algumas restrições. De acordo com Hall (2004) e Bowditch e Buono (1992), a grande maioria das organizações tem metas múltiplas e muitas vezes conflitantes, como consequência da complexidade organizacional. Diferentes unidades organizacionais podem estabelecer metas distintas e por vezes conflituosas. Outra limitação do modelo refere-se à natureza das metas estabelecidas. Se forem metas simples, a organização poderá atingi-las com relativa facilidade, o que não garante necessariamente que a mesma seja eficaz (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Os principais problemas evidenciados nos modelos em questão são a possibilidade de uma multiplicidade de metas organizacionais, a especificidade das metas e a dimensão temporal (HALL, 2004). A multiplicidade de metas pode confundir e desgastar os processos organizacionais. A necessidade de maior especificidade no delineamento das metas torna o processo mais complexo. Metas muito generalistas podem não contribuir para o aumento da eficácia. E a dimensão temporal engloba os problemas em focar em visões de longo ou curto prazo, que variam muito com a atividade da organização.

O **modelo de recursos do sistema ou sistema aberto** foi desenvolvido por Yuchtman e Seashore (1967). Os autores do modelo entendem que a eficácia organizacional é definida como a habilidade de captar, no ambiente, recursos fundamentais para o seu funcionamento. Os seguidores desse modelo, citam Quinn e Cameron (1983), defendem que a habilidade em se conseguir recursos, flexibilidade e crescimento são os critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional.

Assim, é preciso considerar que algumas organizações operam em ambientes ricos, enquanto outras estão em ambientes mais pobres. Além disso, há de se considerar a importância de utilizar o ambiente de maneira racional, já que se as organizações utilizarem-no de maneira depredatória, poderá ocorrer uma escassez total dos recursos disponíveis.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996) aludem a teóricos e pesquisadores que estudam as organizações sob tal perspectiva, preocupam-se primordialmente com a análise de critérios relacionados à sobrevivência da organização, ou seja, sua relação com o ambiente externo. Bowditch e Buono (1992) argumentam que o modelo de recursos do sistema apresenta duas restrições básicas: a primeira refere-se à visão limitada que o modelo causa, pois está focada somente nos inputs; a segunda restrição questiona se a obtenção do recurso por si só é tão importante quanto a sua real aplicação.

Hall (1984) salienta que, embora a proposição de Yuchtman e Seashore apresente-se como convincente, alguns problemas podem ser elencados, por exemplo: a obtenção de recursos não se dá ao acaso, mas está baseada naquilo que a organização vem tentando alcançar, ou seja, em seus objetivos.

O terceiro modelo, o **modelo de recursos humanos ou modelo de satisfação dos participantes**, está baseado, segundo Bowditch e Buono (1992), no argumento de que eficácia representa o grau em que os participantes da organização estão satisfeitos com ela. Nessa perspectiva, os indivíduos representam o centro do modelo de avaliação.

Nos modelos baseados na satisfação dos participantes, “[...] a eficácia reside na concepção de quem a avalia, com a exceção importante de algumas pessoas serem mais poderosas que as demais” (HALL, 2004, p. 234). Os modelos em questão possuem como principal referência os julgamentos dos indivíduos ou grupos, no que tange à qualidade da organização. Hall (2004) destaca a contribuição

de Barnard (1938) para esse modelo, autor que acreditava serem os indivíduos participantes os principais determinantes para suas operações.

[...] os incentivos no âmbito das organizações precisam ser adequados para manter as contribuições dos membros organizacionais e também conter um excedente para desenvolver capacitações de poder para lidar com o ambiente (GEORGIU apud HALL, 2004, p. 235).

Cummings (1977 apud HALL, 2004) argumenta que uma organização eficaz será aquela em que a maior percentagem de participantes se perceba como estando livre para usar a organização e seus subsistemas como instrumento para seus próprios fins. Com isso, variáveis como lucratividade e produtividade deixam de ser o objetivo final e passam a ser apenas meios para sobrevivência organizacional. Assumem relevância critérios de avaliação como desenvolvimento de recursos humanos, moral, coesão e satisfação de necessidades humanas (QUINN e CAMERON, 1983).

As principais desvantagens dos modelos em destaque, citadas por Hall (2004), são os diferentes graus de envolvimento dos indivíduos, impossibilitando a conformidade individual e das metas em muitas organizações; o foco em aspectos instrumentais para os indivíduos, que limita as operações das organizações; e o impacto das ações da organização nos indivíduos fora dela, ignorando os atores externos à mesma.

Por fim, o modelo de processos internos aborda, como o próprio nome sugere, os processos internos da organização. Ele, afirmam Dellagnelo e Dellagnelo (1996), procura reunir os pontos fortes do modelo de sistema aberto e do modelo de metas, pois segundo tal perspectiva, a eficácia refere-se à capacidade da organização de adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na perseguição de seus resultados operacionais.

No referido modelo, segundo Cameron (1978), a eficácia é verificada através dos processos internos de aquisição e utilização de recursos, em vez de ser verificada em um estado final. O modelo em questão tem seu foco voltado para a dinâmica interna da organização.

Bowditch e Buono (1992) apontam como exemplo de critérios de eficácia organizacional, segundo o modelo de processos internos, a ausência de tensões internas, boa integração dos membros, elevado nível de confiança entre os integrantes da organização e benevolência para com eles, fluxo regular de

informações vertical e horizontalmente. Quinn e Cameron (1983) salientam como critérios de avaliação desse modelo o gerenciamento de informações, comunicação, estabilidade e controle.

Para Cameron e Whetten (1981), aspectos relacionados à melhoria de procedimentos internos demonstram uma pequena atenção, por parte da organização, para as questões que se referem aos mecanismos e processos que possam vir a facilitar o alcance das metas desejadas.

Quinn e Rourbaugh (1983) apontam as semelhanças entre os modelos de eficácia: o modelo de relações humanas e os modelos de sistemas abertos compartilham uma ênfase sobre a flexibilidade; o modelo de sistemas abertos e o modelo racional de metas são focados, principalmente, em fins com foco externo; o modelo de metas racionais e o modelo de processos internos são enraizados em atributos de controle e, finalmente, o modelo de processos internos e modelo de relações humanas compartilham um foco interno.

Os mesmos autores ainda dividem em dois âmbitos gerais os critérios de eficácia: abordagem racional e abordagem de sistemas naturais, conforme a figura que segue.

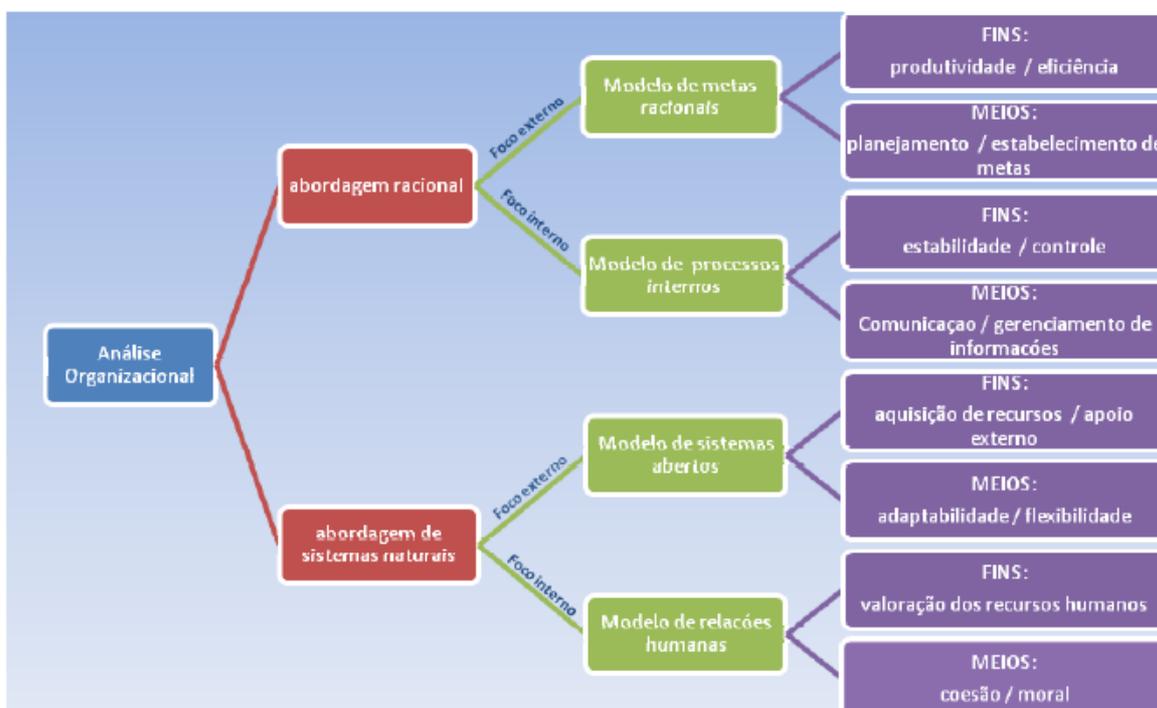


Figura 2 - Formas de análise organizacional
 Fonte: Adaptado de QUINN e ROHRBAUGH (1983).

Cabe destacar que, além dos quatro modelos discutidos anteriormente, Hall (2004) apresenta outro tipo de modelo de eficácia denominado modelo de função social. O autor menciona que os modelos de função social se baseiam na questão referente ao que fazem as organizações com ou para a sociedade de que são parte e descreve duas abordagens referentes a tal modelo: a abordagem de Parsons (1960) e a de Perrow (1977).

A mais representativa, para o autor, é a abordagem de Parsons. Nela os sistemas sociais devem equacionar os seguintes problemas: adaptação (adequar o sistema social às exigências do ambiente); realização da meta (estabelecer e alcançar os objetivos traçados); integração (coordenação das unidades do sistema de modo a canalizar os esforços para um mesmo sentido) e latência (manutenção do sistema). A eficácia, portanto, está diretamente relacionada à capacidade para resolver tais problemas apresentada pela organização.

Já a abordagem de Perrow (1977) destaca que a eficácia organizacional é, na grande maioria dos estudos, mensurada por meio de variáveis. Como alternativa, o autor sugere outros dois tipos de estudos sobre a eficácia: análise do mau funcionamento grave, que se refere à tentativa de isolar organizações que operem precariamente e tentar melhorar seus produtos e serviços; e análise revelatória, que lida mais precisamente com a questão da *eficácia-para-quem*. Dessa forma, não se pode inferir que a análise revelatória enfatiza a relação da organização com a sociedade, não se restringindo apenas às variáveis do nível micro-organizacional, como é o caso dos demais modelos aqui apresentados.

2.2.1 Métodos de avaliação de desempenho organizacional

Os modelos de mensuração da eficácia organizacional, abordados anteriormente, influenciaram no desenvolvimento de diversos métodos de avaliação de desempenho aplicados, fundamentalmente, em organizações empresariais. Horneaux Junior et al. (2005) apontam um quadro com os principais métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações, retratados pela literatura, conforme segue.

Data de origem	Método de Avaliação de Desempenho	Autores
Início do século XX	<i>Tableau de Bord</i>	Engenheiros franceses
1950	Método de Martindell	J. Martindell
1954	Administração por objetivos	P. Drucker
1970	Método de Buchele	R. Buchele
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	R. Kaplan e D. Norton
1997	<i>Skandia Navigator</i>	L. Edvinsson
1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	<i>British Standards Institution</i>
2006	Modelo de gestão global	T. Tachizawa

Quadro 1 – Métodos de avaliação de desempenho organizacional
Fonte: Adaptado de Horneaux Junior *et al.* (2005).

O Método *Tableau de Bord*

Segundo Horneaux Júnior (2005), o pioneiro dos métodos de avaliação de desempenho organizacional é o método *Tableau de Bord*, criado na França, no início do século XX, quando engenheiros de processos procuravam novas formas de melhorar a produção, desenvolvendo um melhor entendimento das relações de causa e efeito (EPSTEIN; MANZONI, 1997) e assim denominaram o método devido a sua semelhança funcional com um painel de instrumentos ou de navegação, existente em um avião ou navio (LAUREL; CIBERT, 1959).

Lauzel e Cibert (1959) colocam que o *Tableau de Bord* funciona como um método para responder quatro perguntas:

- *quem?* Deve representar quem são os responsáveis dentro da estrutura administrativa; como se dá a delegação das tarefas e como funcionam os sistemas de comunicação e informação na empresa;
- *o quê?* Deve tornar possível saber quais as informações que interessam a uma determinada função e a uma determinada responsabilidade na organização;
- *como?* Deve assinalar as tendências ou os acontecimentos incomuns e orientar em direção à análise mais aprofundada;
- *quando?* Deve ter a frequência necessária para comunicar uma mesma informação em um ou mais níveis hierárquicos, ou em um mesmo nível hierárquico, variando a natureza das informações. Deve-se ainda respeitar as características dos negócios e da estrutura de cada organização.

O *Tableau de Bord* é definido como um conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos dos quais se derivariam os fatores críticos de sucesso da organização (KSF – *Key Success Factors*), cujos respectivos indicadores (KPI – *Key Performance Indicators*), devido à sua criticidade, devem ser monitorados para se mensurar o desempenho da organização (DeBUSK *et al.*, 2003). Para Lauzel e Cibert (1959, p. 131), trata-se da “organização das informações permanentes destinadas a facilitar o exercício das responsabilidades na empresa”.

As vantagens do uso do *Tableau de Bord* seriam:

- Prover a cada gerente uma visão geral e concisa do desempenho de sua unidade para guiar a tomada de decisão;
- Informar o próximo nível sobre o desempenho de cada unidade;
- Forçar cada unidade a se posicionar com relação ao contexto da estratégia global da empresa e com relação às responsabilidades das demais unidades e identificar os correspondentes fatores críticos de sucesso e dos indicadores-chave de desempenho;
- Contribuir para estruturar a agenda e dirigir o foco e as discussões administrativas (EPSTEIN & MANZONI, 1997).

Dessa forma, seria possível a representação do que se passa na organização em um sistema que age como um monitor, servindo como referência para os administradores guiarem a empresa (LEBAS, 1994).

O Método de Martindell

Em 1950, Jackson Martindell, presidente do *American Institute of Management*, publicou *The Appraisal of Management*, no qual descreve uma ferramenta que permitiria a realização de uma análise completa das organizações, dos mais diferentes tipos. Para Martindell *apud* Corrêa (1986), um método de avaliação deve atender aos seguintes requisitos: (a) flexibilidade – a sua aplicação é estendida a diversos tipos de administração e a vários campos do conhecimento; (b) inteligibilidade – entendimento quanto às questões que serão abordadas e retratarão a situação da organização; (c) comparabilidade – possibilidade de comparação entre as várias organizações; (d) mensurabilidade – as medidas refletem a qualidade da

administração; e (e) enfoque sistêmico – consideram-se as várias inter-relações e a interdependência que ocorrem dentro das organizações.

O método Martindell tem enfoque quantitativo, composto de uma pontuação máxima de 10.000 pontos. Segundo Bezerra (2005), essa ferramenta possui um questionário com 300 perguntas divididas entre as categorias de análise: função econômica, estrutura da empresa, saúde dos negócios, tratamento dado aos acionistas, P&D, composição da diretoria, políticas financeiras e fiscais, eficiência da produção, vigor das vendas e qualificação dos executivos, conforme mostra o quadro a seguir.

Item	Índice máximo atingível
Função econômica	400
Estrutura organizacional	500
Saúde da rentabilidade	600
Justiça para com os acionistas	700
Pesquisa e desenvolvimento	700
Análise da direção	900
Políticas fiscais	1.100
Eficiência na produção	1.300
Vigor das vendas	1.400
Avaliação dos executivos	2.400
Total	10.000

Quadro 2 – Pontuação segundo o método Martindell
Fonte: Martindell *apud* Horneaux Junior, 2005, p. 39.

O Método da Administração por Objetivos

Outro método de avaliação de desempenho é aquele decorrente da chamada Administração por Objetivos (APO), criada por Peter Drucker. Scheleh *apud* Lodi (1974, p. 58) coloca que a “administração por objetivos surgiu como método de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido”. No entender de Maximiano (2004, p. 79), “a administração por objetivos difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho das pessoas” e havia sido desenvolvida inicialmente por Alfred Sloan, na década de 1920, quando ele dirigia a *General Motors* e, posteriormente, foi complementada por Drucker (MAXIMIANO, 2004).

Nas palavras de Lodi (1974, p. 21), “a administração por objetivos é um método de planejamento e controle administrativo baseado na premissa de que para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e aonde pretende

chegar”. Para Odiorne *apud* Giegold (1980), a administração por objetivos é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização, estabelecidas pela administração da cúpula, identificam em conjunto as principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos de resultados que se esperam dele, e usa tais medidas como guias para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um de seus membros. O processo da Administração por Objetivos, de acordo com Daft e Marcic (2004), constitui-se de quatro etapas: estabelecimento de metas; desenvolvimento de planos de ação; revisão dos progressos e avaliação do desempenho global.

Foi em seu livro, de 1954, *A Prática de Administração de Empresas*, no qual expôs aquilo que se tornaria a base da administração por objetivos, que Drucker enfatiza o desempenho da organização como sendo “o alvo da empresa e a razão da sua existência” (DRUCKER, 1954, p. 16).

Assim, Drucker *apud* Lodi (1974, p. 25) descreve as oito áreas como sendo chaves para que os objetivos a elas atribuídos venham a afetar de forma essencial “a sobrevivência e a prosperidade do negócio” e sirvam de base para a mensuração do desempenho da organização. São elas:

- Posição no mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Recursos físicos e financeiros;
- Rentabilidade;
- Desenvolvimento dos gerentes;
- Desempenho e desenvolvimento dos empregados; e
- Responsabilidade pública.

O Método de Buchele

Em 1970, Robert Buchele, da Universidade do Havaí, publicou um livro por ele considerado o “manual para avaliação de empresas, seja como um todo, seja em alguns de seus aspectos” (BUCHELE, 1971, p. 15). O autor considera a necessidade de se avaliar analiticamente as organizações e mensurar o seu desempenho

quantitativamente. Segundo ele, são dois os focos que devem ser explorados pelos administradores: o primeiro, “a habilidade da empresa em aperfeiçoar incessantemente o desempenho de suas operações atuais”; o segundo, a situação futura da empresa, em termos de políticas e programas, análise das ameaças e oportunidades, capacidade de inovação, habilidade para desenvolver novos produtos e serviços e, finalmente, a possibilidade de atração e desenvolvimento por parte dos administradores (BUCHELE, 1971, p. 181).

Com base nas premissas elencadas, Buchele (1971) cria o método da avaliação direta que, por meio da análise dos processos administrativos, consiste em realizar a:

- *Análise da força competitiva*, por meio de perspectivas no passado, presente e futuro, em que são avaliados: planos e objetivos, produtos ou serviços e capacidade de desenvolvimento de produtos ou serviços.
- *Análise dos departamentos principais*, em que são avaliados: extensão do desenvolvimento dos departamentos, registro do desempenho e características da administração.
- *Análise financeira*, em que são avaliados: tendências da situação geral, posição atual, aproveitamento das informações, estrutura do capital e valor da empresa.
- *Análise da administração de cúpula*, em que são avaliados: identificação e registro da administração de cúpula, tendências da capacidade da administração de cúpula e sucessão administrativa.

Para Corrêa (1986), o método de Buchele não é integrado e não são claras as maneiras de implementá-lo. O próprio criador do método admite falhas, afirmando que, em função de uma simplificação, só estão consideradas algumas das variáveis organizacionais, abrindo a possibilidade de algum outro fator relevante ser deixado de lado em um caso específico (BUCHELE, 1971).

O Método *Balanced Scorecard*

Os autores Kaplan e Norton foram os idealizadores do método *Balanced Scorecard*. O uso do BSC, como é conhecida a metodologia, permite construir, implementar e manter uma gestão alicerçada na tomada de decisões estratégicas com vista à competitividade da organização no seu meio ambiente.

O BSC é uma abordagem que busca transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros e que tendem a mostrar resultados de fatos já ocorridos, não indicando a relação causa-efeito e o que está sendo feito de maneira correta ou errada (KAPLAN e NORTON, 2001).

O BSC propõe originariamente quatro perspectivas básicas de avaliação:

- *Financeira* – estratégia para crescimento, lucro e risco percebido pela perspectiva dos acionistas;
- *Clientes* – estratégia para criação de valor e diferenciação pela perspectiva do cliente;
- *Processos de negócios internos* – prioridades estratégicas para vários processos de negócios que levam à satisfação do cliente e do acionista;
- *Aprendizado e crescimento* – prioridades para criar uma atmosfera que dê apoio ao crescimento, à inovação e às mudanças organizacionais.

As chamadas perspectivas adicionais à perspectiva tradicional de finanças podem dar uma visão mais de longo prazo acerca do desempenho da organização.



Figura 3 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Kaplan e Norton (2001).

A abordagem do BSC vem sendo utilizada por grandes organizações em nível mundial e já tem despertado interesse também nas organizações de menor porte. O sucesso constatado da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua simplicidade e forte capacidade de estabelecer a correlação entre a visão da organização e as ações do dia a dia, que invariavelmente impactam a visão e que, uma vez gerenciadas, podem somar resultados necessários ao alcance da visão.

O Método Skandia Navigator

Dentro da perspectiva da chamada Gestão do Conhecimento, no início dos anos 1990, a *Skandia*, uma empresa sueca da área de seguros e de serviços financeiros, criou uma ferramenta de mensuração denominada *Skandia Navigator*, que passou a orientar a mensuração do desempenho na organização e se tornou uma das “forças-motrices no movimento do capital intelectual” (SVELBY, 1998, p. 222), pois permitiria “identificar os resultados para a empresa decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118).

O *Navigator* ou Navegador de Capital Intelectual (CI) “fornece uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118). O mesmo consiste em cerca de trinta indicadores-chave, divididos em cinco áreas, e o foco financeiro se refere aos resultados ocorridos (passado); os focos nos clientes, nos recursos humanos e nos processos voltados ao que ocorre no momento na empresa (presente). O foco restante está relacionado à capacidade de renovação e de desenvolvimento da organização, competências que permitem vislumbrar o futuro da empresa. Cada um dos focos apresenta os chamados indicadores CI, que “traduzem cada foco em resultados utilizáveis, com a atenção voltada, sobretudo, à posição estratégica”, possibilitando o uso estratégico do conhecimento (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118).

Leif Edvinsson, o criador da idéia do *Navigator*, acrescenta-lhe ainda três funções:

- *Apontar as mensurações*: deve “indicar a posição, a direção e a velocidade da organização, formando um conjunto correto de medições, agrupadas coerentemente em categorias, que formam um todo também coerente;
- *Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor*: a operacionalização das medidas deve permitir uma abstração de um ponto de vista mais global, facilitando uma análise da organização e a comparação com outras;
- *Olhar para fora, em direção ao usuário*: apesar das dificuldades que isso represente, dada a contabilidade tradicional (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Para Bokowitz e Pertash *apud* Yenyiyurt (2003), a grande diferença entre o *Skandia Navigator* e o *Balanced Scorecard* é a ênfase que o primeiro dá às pessoas,

estando o foco humano no centro das demais perspectivas, ressaltando a satisfação dos indivíduos e a importância do capital intelectual na aquisição de vantagens competitivas sustentáveis.

O Método SIGMA Sustainability Scorecard

O objetivo do modelo é garantir a criação de valor para uma empresa ou organização por meio do chamado *triple bottom line*: o resultado econômico, o resultado da contribuição social e o resultado das ações ecológicas e ambientais (KAPLAN e NORTON, 2004). A analogia usada para demonstrar a importância dessa perspectiva é de que os três aspectos, econômico, social e ambiental, seriam as três únicas pernas de uma mesa, as quais deveriam ter um equilíbrio entre si para que a própria mesa (a organização) estivesse equilibrada (BENNETT, 2004). Partindo desses pressupostos, o *British Standards Institution*, o *Forum for the Future* e a organização *Accountability*, instituições britânicas, ao lado do *Department of Trade and Industry* do Reino Unido, criaram um *framework* para a mensuração e a avaliação de desempenho das organizações do mundo inteiro. (SIGMA, 2003).

Para esse fim, há duas grandes mudanças com relação aos tradicionais *scorecards*. A primeira delas é que se busca um enfoque de sustentabilidade, em vez do financeiro; a segunda é que se busca um enfoque dos *stakeholders*, ao invés dos clientes (SIGMA, 2003, p. 4).

O *SIGMA Sustainability Scorecard* é composto por quatro perspectivas básicas de avaliação de desempenho: perspectiva da sustentabilidade; perspectiva do *stakeholder* externo; perspectiva do *stakeholder* interno e perspectiva do conhecimento e habilidade. Como processo que envolve toda a organização, a implementação do *SIGMA* segue quatro passos:

- a) Identificação e concordância da visão, missão e valores organizacionais;
- b) Identificação e concordância das principais áreas de desempenho do negócio para que sejam atingidos a visão, a missão e os valores organizacionais;
- c) Construção e concordância dos fatores que relacionam as principais áreas de desempenho, a visão e a missão; e
- d) Identificação e concordância quanto aos indicadores de sucesso, tanto atuais quanto aqueles a serem desenvolvidos como alvo.

Para Crawford (2002), o *SIGMA Sustainability Scorecard* deve ser implementado conjuntamente com outras ferramentas e conceitos de sustentabilidade, como relatórios de responsabilidade social, de impactos ambientais e outros, e deve ser o grande responsável pelo monitoramento das ações da organização na busca do equilíbrio nos três eixos.

O Modelo de Gestão Global

Tachizawa (2006) aborda o modelo de gestão de negócios, que tem como base os conceitos da teoria contingencial e da organização orgânica, de Morgan (1996). Esse modelo possui como foco os objetivos estratégicos, as decisões estratégicas e as decisões operacionais, considerando:

- Objetivos estratégicos: fornecimento de produtos e serviços com qualidade voltado à satisfação dos clientes. Indicadores são relacionados a negócios, como: satisfação dos clientes, rentabilidade do patrimônio líquido, evolução dos preços de produtos no mercado etc.;
- Decisões estratégicas: implementação de novas tecnologias desenvolvidas e/ou adquiridas. Prioridade em investimentos para ampliação da capacidade produtiva e renovação tecnológica. Indicadores relacionados à qualidade, como: vendas por colaborador da empresa, participação nos mercados interno e externo etc.; e
- Decisões operacionais: programação do processo produtivo para crescimento uniforme e ordenado. Engajamento e valorização dos colaboradores. Indicadores relacionados a desempenho, como: produtividade da mão-de-obra, utilização da capacidade instalada, investimento em treinamento etc.

Em uma breve comparação entre os modelos de avaliação de desempenho organizacionais apresentados, pode-se citar a semelhança entre o *Balanced Scorecard*, o *Skandia Navigator* e o *SIGMA Sustainability Scorecard*, que apresentam, praticamente, os mesmos enfoques, porém num direcionamento diferente, principalmente no caso do último. Percebe-se, também, uma mudança de

um foco, mais direcionado para questões financeiras, como era regra no *Tableau de Bord*, até se atingir uma visão *Tripple Bottom Line*, proposta pelo SIGMA, passando pela integração de elementos não financeiros, defendida arduamente por Kaplan e Norton. É possível apontar, ainda, um movimento no sentido de serem diminuídos os enfoques propostos pelos métodos – quatro ou cinco, no máximo, para os mais recentes, enquanto que Martindell e Drucker, por exemplo, sugeriam uma maior quantidade de aspectos a serem analisados.

2.2.2 Avaliação de desempenho nas Organizações sem fins lucrativos

A preocupação com acompanhamento, avaliação, desempenho e resultados é fato recente no contexto das organizações sem fins lucrativos. (DINIZ e MATOS, 2003). Segundo Tenório (2005), as organizações em questão estiveram, no curso do século XX, protegidas das turbulências do ambiente externo; nesse período, o mercado ocupou o centro do palco das mudanças.

Sendo assim, para o atendimento de expectativas e necessidades relacionadas aos diferentes atores envolvidos, as organizações sem fins lucrativos se viram obrigadas a avaliar suas atividades e resultados. Observa-se, no entanto, que as realizações nas organizações sem fins lucrativos raramente são exatas, possuindo caráter mais subjetivo, com dados difíceis de serem quantificados (HUDSON, 1999).

Conforme Tenório (2005), o trabalho realizado pelas organizações do Terceiro Setor apresenta dificuldade para ser avaliado, seja pela perspectiva do longo prazo ou por seu caráter mais qualitativo; segundo o autor, ele é medido pela promoção social que venha gerar. Corroborando com a ideia, Nanus e Dobbs (2001) afirmam que o trabalho das organizações sociais não é medido pelo lucro, mas em termos de promoção do bem social. Para os autores, “bem social” é o fim, o propósito e a missão fundamentais pelos quais as organizações sem fins lucrativos existem. São benefícios sociais, educacionais, culturais e outros que acontecem na sociedade por meio da ação das organizações sem fins lucrativos.

De acordo com Gohn (1998b), os doadores mantinham a renda sem perguntar pela capacidade de atendimento das necessidades e da eficiência na utilização dos recursos; conseqüentemente, o quadro de estabilidade conduziu a uma acomodação das organizações do Terceiro Setor. Ainda no entender de Gohn

(1998), tal ambiente mudou drasticamente quando ocorreu o aumento da demanda e dos níveis de exigência em relação à eficiência das organizações em estudo: de iniciativas introvertidas passaram à abertura das portas voltadas para o ambiente; isso significou que a sociedade lançou o desafio à relevância social dessas organizações, ao mesmo tempo em que ampliou as demandas por seus serviços e passou a questionar sua eficácia.

A ênfase passou a residir na sustentabilidade financeira e na concepção de resultados mensuráveis, levando as organizações sem fins lucrativos a se apropriarem de métodos administrativos profissionais, incorporando conceitos e, em muitos casos, a lógica utilizada no setor privado e público (ROSSI JÚNIOR, 2001). Jordan (1997), em artigo onde analisa a carreira do administrador no Terceiro Setor, identifica que o mesmo “deve conhecer o papel das instituições sem fins lucrativos, modelos de gestão adequadas a essas instituições, *fund raising* (captação de doações de empresas), marketing voltado para a divulgação da ação social (...)”. Continua o autor, “Ele se defrontará com uma série de dificuldades, tais como avaliação do impacto e dos resultados de seus projetos, planejamento da aplicação dos recursos (...) desenvolvimento de marketing apropriado” (JORDAN 1997, p.4). É perceptível, no pequeno trecho transcrito, várias expressões que denotam o caráter iminente das exigências feitas às organizações sem fins lucrativos no que diz respeito ao acompanhamento e à avaliação do seu desempenho.

Tenório (2005) propõe para avaliação, a adoção das medidas de eficiência – melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis; eficácia – fazer o que deve ser feito, cumprir o objetivo determinado, eficácia – capacidade de atender às expectativas da sociedade. Entende o autor que, a partir das medidas sugeridas, busca-se não só o desenvolvimento, como também a sobrevivência das organizações do Terceiro Setor, pois a partir desses referenciais, as organizações encontrarão a melhor forma de atenderem às expectativas de todos os envolvidos em suas ações e também o modo de realizarem o trabalho necessário à produção e prestação de serviços, aproveitando da melhor maneira possível os recursos disponíveis (TENÓRIO, 2005).

Segundo Aguilar e Ander-Egg (1994), considerando o contexto de programas sociais, a avaliação de desempenho tem como intuito conhecer o andamento dos processos, ou seja, identificar até que ponto os objetivos estão sendo alcançados,

como está ocorrendo a prestação de serviços ou de que forma uma situação-problema está sendo modificada.

Barreira (2002) alerta que a avaliação de políticas e programas sociais atuais vai além das características de medição, transformando-se em um processo de julgamento de mérito, valor e validade.

Cohen e Franco (1993) descrevem os tipos de avaliação de desempenho aplicados a projetos sociais: em função do momento em que se realiza, de quem realiza, da escala de projetos e dos destinatários.

- a. Em função do momento da aplicação – os tipos de avaliação são descritos por Cohen e Franco (1993) como avaliação *ex-ante* e *ex-post*. A avaliação *ex-ante* refere-se à análise da viabilidade e relevância do programa antes de sua implantação. A avaliação *ex-post* é aquela efetuada após a execução do projeto, quando se “pretende estabelecer o grau de eficiência do desempenho do projeto e determinar em que medida se está atingindo os objetivos procurados na população-meta do mesmo” (COHEN e FRANCO, 1993, p.139).
- b. Em função de quem as realiza – os tipos de avaliação são categorizados como externas, quando são efetuados avaliadores externos especializados, contratados pela organização; internas, quando são efetuadas por membros da organização; mistas, quando são efetuadas por avaliadores externos e internos; e, participativas, as que “têm como interesse central conciliar o uso dos dados da avaliação para a solução de problemas práticos inseridos em um específico contexto organizacional” (BARREIRA, 2000, p. 72).
- c. Em função de escala dos projetos – os tipos de avaliação estão divididos em projetos grandes e projetos pequenos; e as avaliações em função dos destinatários, que são aplicadas em indivíduos ocupando diferentes posições na organização: dirigentes, administradores e técnicos.
- d. Em função dos destinatários – os tipos de avaliação são aplicados em indivíduos ocupando diferentes posições na organização: dirigentes, administradores e técnicos.

Baptista (2000, p.117) destaca as avaliações de eficiência, eficácia e efetividade. A avaliação de eficiência, segundo a autora, incide diretamente sobre a ação

desenvolvida e tem como principal objetivo “reestruturar a ação para obter, ao menor custo e ao menor esforço, melhores resultados”. Os critérios de eficiência englobam o rendimento técnico e administrativo da ação. A avaliação da eficácia refere-se à adequação da ação para o alcance dos objetivos e das metas previstas, considerando também o grau em que os mesmos foram alcançados. Já a avaliação da eficácia refere-se ao estudo do impacto do planejado sobre a situação, bem como o estudo dos efeitos da ação sobre o objetivo do planejamento.

Para Mendonça e Araújo (2005, p. 8), a análise da *accountability* e aprendizado organizacional, em organizações sem fins lucrativos, pode ocorrer tanto de forma vertical quanto horizontal. Verticalmente “para baixo, atendendo beneficiários e estruturas de base da organização, e para cima, atendendo aos financiadores, principalmente”. E horizontalmente, “atendendo a parceiros e outros *stakeholders*”.

Segundo Bettiol Junior (2005), a análise dos resultados de instituições sem fins lucrativos pode abranger os benefícios diretos, aqueles recebidos pelos beneficiários diretos dos serviços prestados pelas entidades sem fins lucrativos; e benefícios indiretos, aqueles que se irradiam pela sociedade, influenciando o comportamento e o modo de vida da população.

Tenório (2005) destaca como formas de mensuração de resultados em organizações sem fins lucrativos a observação direta e o contato pessoal; métodos automáticos; relatórios orais e escritos; gráficos e tabelas e testes com amostras. A principal vantagem da técnica de observação direta, segundo o autor, é a rápida percepção da situação e dos atuais problemas de gestão. Além de proporcionar uma forma mais eficaz de comunicação e compreensão, através do contato direto, reduzindo interferências entre receptor e transmissor. A principal desvantagem reside no tamanho e complexidade da organização que, de acordo com o nível encontrado, dificulta muito o processo de análise somente através de observação e contato direto.

No que se refere aos métodos automáticos, Tenório (2005, p.106) os descreve como forma de “incremento na precisão e na rapidez da mensuração, muitas vezes, substituindo o homem neste papel ou desempenhando uma função que está além das possibilidades do ser humano”.

Os relatórios orais e escritos podem ser descritos como a normatização da observação direta, através da sistematização e transmissão de informações relativas

ao objeto observado. Tenório (2005) destaca como principal vantagem desse método, o maior detalhamento das informações, sendo de grande valia para a mensuração de padrões qualitativos, os quais exigem tratamento mais analítico. Além disso, a circulação de tais relatórios na organização contribui para o aumento da transparência e democratização dos processos.

Os gráficos e tabelas “permitem a representação de situações muitas vezes complexas e cuja compreensão seria dificultada sem a sua utilização” (TENÓRIO, 2005, p.106). O autor destaca o uso complementar da técnica em relatórios, como forma de ilustração das afirmações obtidas. Além disso, facilitam o processo comparativo de resultado no tempo e espaço, em especial os resultados quantitativos.

Os testes com amostras também são destacados por Tenório (2005, p. 107), “em situações em que as características do objeto a ser mensurado permitem a seleção de amostras representativas do universo em questão”.

O *SIGMA Sustainability Scorecard* é um dos modelos aplicados às organizações sem fins lucrativos, o qual, segundo Hourneaux Junior *et al.* (2005) é composto por quatro perspectivas básicas de avaliação de desempenho: perspectiva da sustentabilidade; perspectiva do ator externo; perspectiva do ator interno; e perspectiva do conhecimento e habilidade, conforme ilustrado a seguir:

Perspectivas	Pressupostos
PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE	A forma como se vê/entende o sucesso da organização em termos de sustentabilidade.
PERSPECTIVA DO ATOR EXTERNO	A forma com que a organização se compromete e se responsabiliza por seu público externo, a fim de alcançar contribuições para o desenvolvimento sustentável.
PERSPECTIVA DO ATOR INTERNO	A forma com que as atividades administrativas e operacionais devem ser realizadas a fim de satisfazer o público interno e alcançar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.
PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E HABILIDADE	A forma com que a organização aprende, inova e melhora suas atividades e processos administrativos, a fim de alcançar contribuições para o desenvolvimento sustentável.

Quadro 3: *SIGMA Sustainability Scorecard*
 Fonte: Hourneaux Junior et al. (2005). Elaborado pela autora

Numa pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional e com base nos modelos de avaliação de desempenho aplicados a projetos e programas sociais, Cunha (2008) elaborou um quadro que relaciona diferentes modelos de avaliação aos principais fatores analisados, citados por autores neste tema, a fim possibilitar a configuração do quadro de indicadores, conforme pode ser visto a seguir:

MODELOS DE AVALIAÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES	FATORES ANALISADOS
Modelos de avaliação <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i>	Cohen e Franco	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação <i>ex-ante</i>: análise da viabilidade e relevância do programa. • Avaliação <i>ex-post</i>: análise do grau de eficiência e do alcance dos objetivos.
Modelos de Mensuração do Resultado Econômico	Slomski	<ul style="list-style-type: none"> • Margem bruta: identifica-se a receita econômica e subtraem-se os custos dos serviços. • Resultado econômico: é o resultado da subtração da depreciação e dos custos indiretos identificáveis do serviço, da margem bruta apurada.
Modelo Multidimensional <i>Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness</i> (MINMOE)	Sowa	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia da gerência: indicação formal da missão/planejamento estratégico/os sistemas dos recursos humanos/auditoria financeira externa/sistema ou sistemas da tecnologia de informação. • Eficácia do programa: a tecnologia usada nos processos de entradas e saídas de suas operações/análise documental das etapas de implementação das ações/nível de recursos materiais fornecidos a um programa.
Modelos de pesquisas avaliativas	Aguilar e Ander-Egg	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de PIIEE (pertinência, idoneidade, efetividade, eficácia e eficiência): verificação da avaliação da adequação e oportunidade do projeto/alinhamento das metas e objetivos/medição do custo pressuposto. • Êxitos e fracassos: disposições legais/identificação do apoio político da organização/análise dos recursos financeiros/influência das condições sociais e econômicas/valores culturais ou religiosos. • Tomada de decisões: obstáculos devidos a práticas utilizadas nos processos de tomada de decisões técnico-administrativas.
<i>High-Performance Work System</i> (HPWO)	Kalleberg	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento de equipes: uso de equipes de trabalho/autonomia para desenvolver as atividades/encontros para solução de problemas/análise do processo de escolha do líder/número de equipes autogeridas. • Multitarefa: número de treinamentos cruzados/práticas de rotatividade de funções/frequência de transferências para atuação em outros projetos. • Práticas de incentivo: compartilhamento de ganhos/prêmios pelo desenvolvimento de novas habilidades/divisão de lucros ou programas de bônus. • Gestão de comitês: implementação de novas tecnologias/controle de qualidade ou melhoria/gargalos de produção/saúde e segurança.
Modelo de avaliação	Johnson e Greening	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com a comunidade/diversidade de

com base na presença de <i>stakeholders</i>		questões abordadas/ relacionamento entre os colaboradores/clima organizacional/questões relacionadas a produtos ou serviços/representação da comunidade no corpo diretivo/representação dos clientes no corpo diretivo/representação dos colaboradores no corpo diretivo/representação de fornecedores no corpo diretivo/tamanho do corpo diretivo/tamanho da organização/segmento de atuação.
Modelo do bem social/do capital organizacional/da energia social	Nanus e Dobbs	<ul style="list-style-type: none"> • Bem social: grau do beneficiamento da sociedade, com determinada ação, através da medição do nível de aproveitamento do programa ou o número de pessoas atendidas. • Capital organizacional: aumento de capital humano e financeiro e de instalações e equipamentos; as alianças estratégicas, a qualidade e eficácia dos sistemas operacionais e a importância da organização para a comunidade. • Energia social: análise do comprometimento, ética e entusiasmo dos envolvidos.
Modelo <i>Social Return on Investment</i> (SROI)	<i>The Roberts Enterprise Development Fund – REDF</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medição do valor do negócio, para evidenciar a criação de valor econômico. • Medição do valor da causa social, para evidenciar a criação de valor sócio-econômico. • Medição do valor do conjunto: para evidenciar a criação de valor sócio-econômico.
Matriz do Marco Lógico (MML)	<i>United States Agency for International Developments (USAID)</i> e o <i>BID</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos impactos do projeto. • Análise dos resultados diretos a serem alcançados. • Definição dos componentes do projeto (produtos e serviços utilizados). • Descrição das atividades do projeto e cronograma dos componentes.

Quadro 4 - Modelos de avaliação de desempenho de organizações sem fins lucrativos
Fonte: adaptado de Cunha (2008).

Ainda segundo a autora, a análise comparativa proposta permite perceber que fatores como critérios financeiros, planejamento e alcance das metas são características comuns nas ferramentas de avaliação de desempenho aplicadas a projetos e programas sociais. O predomínio desses critérios que, segundo o enquadramento de Quinn e Rohrbaugh (1983), compõem os modelos de metas racionais, pode ser justificado pela razão instrumental preponderante na sociedade de hoje (CUNHA, 2008).

Alguns elementos marcantes característicos das ferramentas aplicadas às organizações sem fins lucrativos, apesar de não serem predominantes, são critérios de avaliação relacionados aos elementos externos à organização, no que se refere à

preocupação com o impacto na comunidade, às relações entre os atores envolvidos e à transparências das ações (CUNHA, 2008).

Contudo, salienta Silva (2005), a questão de como entender e avaliar a eficácia de organizações sem fins lucrativos continua a deixar pesquisadores desgostosos, à medida que a área social não dispõe de um acúmulo teórico sobre o tema e necessita de respostas específicas que podem diferir das procuradas pelo campo empresarial.

Segundo Mistry (2007), a maioria dos pesquisadores faz comparações entre os métodos de avaliação das organizações, mas poucos publicam pesquisas que explorem uma gama maior de visões. Enquanto se pode argumentar que cada indivíduo envolvido com a organização tem um pensamento diferente, fica irreal isolar cada ponto de vista e assim estudá-lo (CONNOLLY *et al*, 1980). No entanto, quando usado um exemplo representativo que defina indivíduos ou grupos de acordo com a sua relação com a organização, diferenças significativas nas percepções da avaliação de desempenho podem ser identificadas (MISTRY, 2007).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo delinear a forma da pesquisa proposta, bem como auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Segundo Deslandes (1994), é no capítulo da metodologia que acontece a descrição dos métodos e técnicas utilizados pelo pesquisador. Sendo assim, verifica-se que a metodologia científica atua como estrutura da pesquisa, para que se possa, de forma organizada, desenvolver os processos que a envolvem.

3.1 Abordagem da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa predominantemente qualitativa, uma vez que não pretende levantar fatos e medir a frequência de certos padrões. Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa procura as suas respostas dando ênfase à perspectiva dos indivíduos pesquisados, buscando captar as perspectivas e interpretações das pessoas em relação à realidade na qual estão inseridas, sem fazer uso de medidas objetivas em sua coleta e de estatísticas para fundamentar suas análises e interpretações.

Para Vieira (2004, p. 17), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” e, ainda, a versão qualitativa de pesquisa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA, 2004).

Conforme Triviños (1994), entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso talvez seja um dos mais relevantes. Godoy (1995) e Triviños (1994) entendem que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma unidade específica. O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, pois tem o intuito de analisar os critérios de avaliação de desempenho, na perspectiva dos atores envolvidos na dinâmica de uma organização sem fins lucrativos específica.

Babbie (1998) ressalta que existem dois tipos de classificação do estudo em relação ao tempo: estudo de corte transversal e longitudinal. Na presente pesquisa adota-se a perspectiva transversal, uma vez que se investiga uma situação num período de tempo específico, ou seja, busca-se visualizar a resposta para o problema de pesquisa em um momento determinado e não verificar as transformações que eventualmente tenham ocorrido nessa realidade.

De maneira resumida, pode-se dizer que o trabalho ora apresentado caracteriza-se por ser uma **pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso**, na qual se pretendeu analisar as concepções de desempenho na visão dos atores envolvidos na dinâmica de uma organização sem fins lucrativos. Pode-se dizer, também, que é um **estudo descritivo e interpretativo**, já que teve por finalidade detalhar e analisar as posições, as perspectivas dos diferentes grupos em foco e é também um estudo com **corte transversal**, tendo em vista que a análise foi referente a um momento específico na vida da organização, o segundo semestre de 2008.

3.2 Universo da pesquisa

Para o atendimento dos objetivos do estudo, o universo de pesquisa consiste nos atores envolvidos em uma organização sem fins lucrativos, ou seja, os diversos grupos de sujeitos envolvidos com a organização Instituto Guga Kuerten – seus diretores, funcionários, voluntários, usuários e financiadores. A escolha dos entrevistados segue o critério da acessibilidade, neste caso, a própria organização em estudo indicou um número de sujeitos (cinco) de cada grupo de atores e a definição da quantidade de entrevistados ocorreu na medida em que se encontrou a saturação nas respostas (repetição dos mesmos tipos de depoimentos sobre os temas em discussão). Assim sendo, observou-se que para o atendimento da proposta do estudo, três indivíduos de cada grupo de atores envolvidos na organização, seriam suficiente.

A pesquisa objetiva extrair tais versões e percepções diferentes, a fim de compará-las. A percepção de cada grupo de atores envolvidos numa organização sem fins lucrativos será observada, pois se parte do pressuposto que cada sujeito possui uma construção do que deve ser avaliado em termos de desempenho organizacional. Sendo assim, o estudo não objetiva avaliar a organização.

A escolha do caso estudado – o Instituto Guga Kuerten – deu-se a partir da aproximação da pesquisadora com a organização em questão, o que permitiu maior facilidade no acesso às informações e no contato direto com os indivíduos pesquisados.

3.3 Definição das categorias de análise

Dando continuidade ao estudo e baseando-se no problema de pesquisa proposto, pretendeu-se identificar quais as concepções de desempenho na perspectiva dos atores de uma organização sem fins lucrativos. Assim, concepções de desempenho organizacional constitui a categoria de análise do estudo. Nesse sentido, busca-se identificar se existem ou não diferentes concepções de desempenho, considerando-se cada grupo de atores analisado ou se a mesma perspectiva de desempenho é compartilhada por diferentes tipos de sujeitos. A categoria de análise definida deve oferecer subsídios para a compreensão das possíveis relações de hierarquização, subordinação ou composição que podem ocorrer entre as concepções de desempenho existentes na organização. Ressalta-se, assim, que as análises a serem obtidas podem oferecer subsídios para outros trabalhos que visem aprofundar o entendimento da complexidade dessa dinâmica.

De acordo com os autores pesquisados, há duas formas de se estabelecer uma definição de categorias de análise – a constitutiva e a operacional. A constitutiva refere-se à definição de palavras a partir da utilização de outras palavras, sendo que normalmente são definições do dicionário e usadas por todos (KERLINGER, 1980). A definição operacional “atribui significado a um construto ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1980, p. 46).

Seguem as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise desta pesquisa.

3.3.1 Definição constitutiva das categorias de análise

Adotou-se como definições constitutivas da categoria de análise, anteriormente relacionada:

Desempenho organizacional – o desempenho pode ser mensurado pela avaliação e medição da eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade etc. da organização, tendo como pressuposto o objetivo ou a meta da mesma.

Conforme o conceito proposto por Quinn e Cameron (2005), o desempenho organizacional pode ser avaliado por meio da eficácia, em quatro modelos:

- Modelo de objetivos: propõe medir o grau de alcance dos objetivos organizacionais, tal como produtividade, número de unidades/serviços produzidos, dados de receita e de despesa e qualidade, sendo o planejamento um meio para a eficácia organizacional.
- Modelo de sistemas abertos: neste modelo de avaliação há ênfase na maximização de sua posição de barganha e otimização de recursos no ambiente.
- Modelo de recursos humanos: por meio desse modelo, pode-se observar que as características comportamentais de indivíduos ou grupos dentro da organização, tais como coesão, satisfação e qualificação profissional, possuem importância no contexto organizacional.
- Modelo de processos internos: modelo que possui uma significativa preocupação com a estabilidade e o controle dos processos, dando ênfase à disponibilidade das informações acerca dos recursos materiais e tecnológicos existentes. (SILVA *apud* QUINN e CAMERON, 2005).

3.3.2 Definição operacional das categorias de análise

A categoria desempenho organizacional será obtida por meio da percepção dos diferentes atores envolvidos em uma organização sem fins lucrativos a respeito do assunto. A fim de operacionalizar a categoria em questão, a concepção de desempenho foi abordada a partir dos tópicos: o conceito de desempenho; como a avaliação de desempenho ocorre no IGK; como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK; e como o IGK poderia ser mais eficaz, na perspectiva dos atores pesquisados.

Busca-se, neste estudo, relacionar a concepção dos atores selecionados aos elementos constitutivos dos diferentes modelos de desempenho encontrados na literatura, operacionalizados conforme os apontamentos no quadro que segue.

Modelo de Eficácia	Características
Metas racionais	Estabelecimento de objetivos quantificáveis Custo dos serviços prestados Dados das receitas/despesas Padrões de qualidade Número de produtos/serviços oferecidos Produtividade Tomada de decisão e controle centralizados Planejamento intensivo Qualidade no atendimento
Processos internos	Comunicação eficaz Ênfase na previsibilidade Mecanismos de controle Disponibilização das informações por meio de documentos Planejamento intensivo das atividades
Sistemas Abertos	Aquisição de recursos Parcerias com outras organizações Divulgação dos produtos/serviços Relações sociais e de poder Flexibilidade Preocupação com o impacto social Satisfação do cliente externo
Relações Humanas	Desenvolvimento e capacitação dos envolvidos Qualificação/Habilidades exigidas dos envolvidos Satisfação do público-alvo Flexibilidade

Quadro 5 – Definição operacional da categoria avaliação de desempenho organizacional

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados é uma etapa de grande importância no processo de pesquisa. Segundo Loriggio (2002, p.101) “na coleta de dados, a preocupação alcança maior abrangência que o próprio problema, pois é nessa fase que será montada uma base de dados que servirá para o processo de análise das possíveis causas dos problemas”.

Este estudo utiliza-se, como forma de coleta de dados, a **entrevista semiestruturada**. Para Triviños (1994), a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessem à pesquisa e que, em seguida, ofereçam amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que vão sendo recebidas as respostas

do informante. Para tanto, há um roteiro definido para guiar o pesquisador nas entrevistas, na intenção de que as mesmas sigam os objetivos específicos da pesquisa.

Para o melhor entendimento do universo de pesquisa, o estudo utiliza-se, ainda, de **observação direta**. Segundo Chizzotti (2001, p. 90), “a observação direta é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”.

Neste trabalho, a observação caracteriza-se como de tipo aberta, visto que a pesquisadora a executará a partir de visitas, com o objetivo de interpretar os mecanismos de avaliação de desempenho, utilizados pelos atores envolvidos na organização, e os indivíduos/organização pesquisados ficarão cientes do estudo realizado.

Como fontes de dados secundários, são utilizados documentos organizacionais e informações colhidas no *site* da entidade. Segundo Roesch (1999), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração é a análise de documentos emitidos pelas organizações, como relatórios anuais de administração. Normalmente tais fontes são utilizadas para complementar os levantamentos de dados feitos por entrevistas e observações. Sendo assim, a **análise documental** será utilizada para obter informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa, principalmente no que tange à caracterização da organização pesquisada.

3.5 Análise dos dados

A fase de análise de dados coletados caracteriza-se pelo tratamento conferido aos mesmos. Por se tratar de pesquisa predominantemente qualitativa, optar-se-á pela técnica de análise de conteúdo.

Segundo Richardson (1985, p. 162), o pesquisador que utiliza a análise de conteúdo tem a possibilidade de não somente ater-se ao conteúdo manifesto obtido na pesquisa, mas também ao conteúdo latente que esta possui, o qual abre perspectivas, muitas vezes, “[...] para descobrir ideologias, tendências, etc. das características dos fenômenos sociais que se analisam”.

A principal forma de análise de conteúdo empregada neste estudo será a categorial. A categorização, de acordo com Bardin (1977), permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. A categorização representa a passagem dos dados brutos aos dados organizados. Após a transcrição das entrevistas, os dados serão analisados, efetuando-se um comparativo entre as informações e as categorias de análise definidas para este trabalho. Logo, será possível observar os modelos de valores de eficácia predominantes em ambos os atores pesquisados.

Além da utilização da técnica de análise de conteúdo, também serão efetuadas análises documentais. Segundo Richardson (1985, p. 182), “[...] a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”. O método possibilita a investigação de documentos relacionados ao estudo e à confrontação com os dados colhidos nas entrevistas e nos questionários, para garantir o maior número de informações, de modo a responder a pergunta de pesquisa.

3.6 Limitações do estudo

Uma limitação do estudo é o fato de tratar-se de um estudo de caso, o que implica a restrição da investigação ao caso analisado e ao período abarcado, sendo que seus resultados não se aplicarão a outras organizações sem fins lucrativos. Assim, os resultados obtidos ao final da presente proposta de estudo não poderão ser generalizados. Contudo, servirão para aprofundar os conhecimentos acerca do tema, permitindo um olhar mais crítico sobre a discussão.

O fato de a organização em estudo ter indicado os sujeitos que foram entrevistados, pode ser considerado uma limitação, haja vista que as respostas apresentadas podem apresentar algum tipo de viés.

A pesquisa tem, também, como limitação, a aproximação da pesquisadora com o objeto pesquisado. Outro registro é que as conclusões do estudo estarão limitadas à definição operacional das categorias de análise adotadas pela autora.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O capítulo que se inicia tem como objetivo caracterizar o caso estudado – o Instituto Guga Kuerten, bem como seus atores e as concepções de desempenho dos mesmos. O estudo optou por tal recorte em virtude da escassez de pesquisas que concentrem uma única organização e analisem a gama de percepções de atores dentro da mesma.

São expostos, primeiramente, o histórico e a caracterização da organização e, na sequência, as características dos atores envolvidos na mesma, sistematizadas da seguinte forma: tipo de vínculo com a organização, tempo de atuação, atividade desenvolvida, envolvimento no processo decisório e conhecimento sobre a organização. Apresentada a caracterização, são mostradas as concepções de desempenho na perspectiva de cada ator.

Para entendê-las, buscou-se identificar, a partir dos depoimentos coletados, o entendimento dos sujeitos sobre qual seria o papel da organização e qual o alcance do mesmo; o modo como acontece e como deveria ocorrer a avaliação de desempenho na organização, na concepção dos entrevistados.

Por último, procurou-se comparar as concepções de desempenho dos atores envolvidos no Instituto Guga Kuerten entre si e com os modelos de eficácia organizacional apresentados no capítulo de fundamentação teórica deste estudo.

A seguir, são apresentados os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto aos atores e da análise de documentos disponibilizados pela organização estudada.

4.1 O Instituto Guga Kuerten

O Instituto Guga Kuerten (IGK) é uma organização sem fins lucrativos e, segundo a presidente, Alice Kuerten, surgiu como uma forma de organizar e ampliar o envolvimento da família de Gustavo Kuerten em ações sociais. Com o sucesso do tenista brasileiro e suas vitórias em grandes campeonatos internacionais de tênis de alto nível, a família Kuerten mobilizou esforços, recursos e estabeleceu parcerias para o desenvolvimento de ações sociais. Seus objetivos são exclusivamente educacionais, esportivos e sociais, de caráter filantrópico.

É uma associação civil, ou seja, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina, situada na Avenida Madre Benvenuta, 1168, sala 201, Centro Executivo Aldo Kuerten, Santa Mônica, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Como uma organização sem fins lucrativos, rege-se por um Estatuto Social e possui órgãos estatutários: Conselho de Administração; Diretoria; Conselho Consultivo; e Conselho Fiscal.

O Instituto Guga Kuerten foi lançado oficialmente no dia 17 de agosto de 2000, na sua cidade sede. A missão da entidade é bastante ampla e, conforme a coordenadora social, consiste em: "articular, promover e apoiar ações que visem oferecer oportunidades de desenvolvimento e integração social para todos os cidadãos, buscando fortalecer a cultura de solidariedade entre os membros de nossa sociedade".

O IGK possui um quadro funcional composto de 19 membros dos órgãos estatutários ("diretores"), 09 funcionários remunerados, 04 estagiários e 05 voluntários, divididos em duas áreas:

- Área social – é responsável pelo Programa do Fundo de Apoio a Projetos Sociais e conta com 04 funcionários (sendo uma Coordenadora Social e uma supervisora), que são profissionais das áreas de Administração, Serviço Social e Pedagogia; e
- Área de esporte – é responsável pelo Programa Esporte e Educação Campeões da Vida e conta com 05 funcionários (sendo um Coordenador Esportivo e um Supervisor), 04 estagiários e 05 voluntários; todos pertencem às áreas de Educação Física, Psicologia, Pedagogia e Serviço Social.

A estrutura geral do IGK pode ser visualizada na figura a seguir:

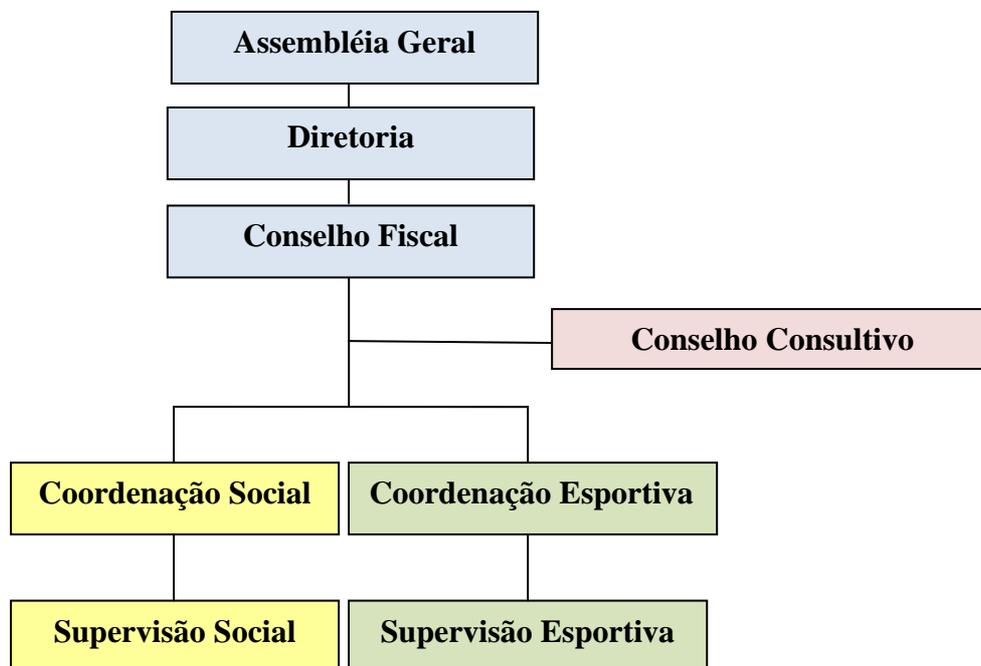


Figura 4 – Estrutura geral do IGK
 Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a coordenadora social, Silvana Medeiros, os objetivos do IGK são exclusivamente educacionais, esportivos e sociais, e guiados pelo caráter filantrópico, consistindo em:

- a) Incentivo, manutenção e acompanhamento de atividades esportivas, identificando e desenvolvendo novos talentos, despertando o espírito de equipe e atuando na prevenção à marginalidade, sempre condicionando a participação à frequência escolar; e
- b) Atendimento ao portador de deficiência, seja por meio de estudos e projetos de prevenção, pesquisa, educação, integração e/ou desenvolvendo ações relacionadas ao lazer, habitação, saúde e profissionalização desse segmento.

A entidade possui dois programas principais que orientam sua dinâmica geral:

4.1.1 Fundo de Apoio a Projetos Sociais (FAPS)

A entidade possui o programa FAPS, que financia projetos sociais voltados para a integração da pessoa com necessidades especiais, e/ou que utilizem o esporte como estratégia de desenvolvimento integral de crianças e adolescentes.

O FAPS foi criado em 2001, a partir de cotas doadas por parceiros do IGK – atualmente, Aurora, Baesa, Banco do Brasil e Fundação Lemann. Cada parceiro é convidado a investir uma cota anual conforme sua preferência, utilizada para financiar diretamente os projetos selecionados e para custear o processo de

acompanhamento técnico dos referidos projetos. Os valores que cada parceiro investiu não foram informados.

A cada ano são abertas inscrições na área de atuação e região previamente estabelecidas, a fim de que as organizações sociais apresentem projetos a serem financiados.

Os Projetos são revisados, primeiramente, pela Comissão Técnica do IGK, formada pela coordenadora e pela supervisora da área social, para análise de sua viabilidade e qualidade técnica. A seleção final é feita pelo Comitê Avaliador, que conta com a participação de representantes dos parceiros financiadores e membros do Conselho do IGK.

O acompanhamento técnico e a avaliação dos projetos são realizados por profissionais da área social do IGK e por membros dos órgãos estatutários, que atuam como consultores. De acordo com a coordenadora social, durante esse acompanhamento são oferecidas oportunidades de orientação e capacitação, visando ao fortalecimento institucional das organizações sociais para que elas atinjam plenamente os objetivos estabelecidos nos projetos.

Desde 2001, quando o programa foi implantado, até o final de 2004, o FAPS financiou as ações de 162 projetos, num total de R\$ 2.648.310,85, em sete microrregiões do estado, conforme mostra a figura:

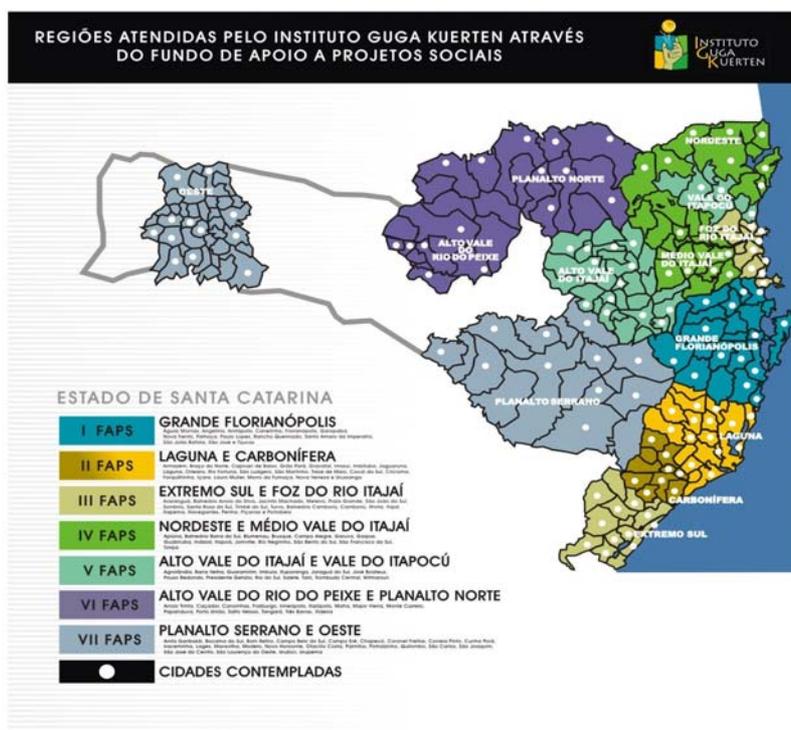


Figura 5 – Regiões atendidas pelo FAPS
 Fonte: www.igk.org.br/programas_faps.htm

4.1.2 Programa Esporte e Educação Campeões da Vida

O segundo programa desenvolvido pelo IGK é o Programa Esporte e Educação Campeões da Vida, que acontece a partir de parcerias com entidades que já desenvolvem ações educativas com crianças e adolescentes e ainda não dispõem de estrutura para as atividades esportivas, buscando, assim, a integração de várias atividades que assegurem o desenvolvimento integral dessas crianças e adolescentes.

Os financiadores do programa em questão são divididos em dois blocos:

- Patrocinadores - aqueles que contribuem com recursos financeiros. São eles: Hantei Engenharia, Koerich Incorporações, Pedra Branca Urbanismo Sustentável, Enercan Campos Novos Energia S.A., Baesa, Fundação Lemann e Centauro Esportes; e
- Apoiadores - organizações que contribuem de forma institucional, ou seja, por meio de recursos não monetários, como instalações, transporte e equipamentos. São eles: Associação Catarinense de Medicina, Jotur, Eletrosul, Unisul, Udesc, Diadora e Head.

Conforme o coordenador de esportes, Perseu Lehmkuhl, o objetivo é desenvolver projetos que utilizem o esporte, inicialmente o tênis, como estratégia de desenvolvimento pessoal, educacional e social de crianças e adolescentes de baixa renda, buscando sua plena inclusão social. Por isso, ainda segundo o coordenador de esportes, é fundamental que crianças e adolescentes estudantes de escolas públicas tenham acesso a oportunidades como essas. E é assim que o IGK propõe articulações também com outros parceiros que queiram investir nessa área para disponibilizar às entidades interessadas local, recursos humanos, equipamentos esportivos e acompanhamento técnico para tais projetos.

Atualmente, o Programa Campeões da Vida possui quatro núcleos: Itacorubi, Saco Grande, Palhoça e São José, conforme se pode ler a seguir.

Núcleo do Itacorubi

Foi criado em 2002, atende 160 crianças e adolescentes com idade entre 7 e 14 anos, estudantes dos colégios públicos do Bairro do Itacorubi e alunos da APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), que não têm limite máximo de idade para participar no programa. O atendimento das crianças e adolescentes acontece duas vezes por semana, nas quartas e sextas-feiras, no horário das 8h às 11:30h e das 14h às 17:30h, no contraturno da escola. As oficinas oferecidas são: tênis, esporte e cultura, dança e música e informática.

Essa ação visa oferecer oportunidades educacionais e esportivas para promoção do desenvolvimento integral de crianças e adolescentes e também oportunidades de inclusão das pessoas portadoras de necessidades especiais.

Núcleo de Palhoça

Criado em 2006, o núcleo atende 80 crianças e adolescentes na faixa etária de 07 a 14 anos, estudantes das escolas públicas do bairro Pedra Branca. O atendimento das crianças e adolescentes acontece por meio da oficina de tênis, realizada duas vezes por semana, nas terças e quintas-feiras, das 8:30h às 11:30h e das 14h às 17h, no período em que não estão na escola. Cada período tem 40 educandos. As turmas são divididas por faixa etária, para melhor aproveitamento das atividades. As crianças e adolescentes são inscritos e triados nas próprias escolas. Cada uma recebe o número de vagas por idade e modalidade, podendo, assim, fazer a inscrição coletiva dos seus alunos.

Núcleo Saco Grande

O núcleo atende 90 crianças e adolescentes entre 07 e 14 anos, desde 2006, que estudam na escola pública do bairro. O atendimento das crianças e adolescentes acontece às segundas e quartas-feiras, das 8h às 11:30h e das 13:30h às 17h, no contraturno da escola. Em todos os dias de atendimento, as atividades são desenvolvidas nas oficinas de esportes complementares e cultura, num trabalho em conjunto com as áreas (Educação Física, Psicologia, Pedagogia e Serviço

Social), a partir de um planejamento interdisciplinar. As duas turmas realizam um rodízio nas oficinas oferecidas.

Núcleo São José

Esse núcleo está formado desde 2007 no bairro Sertão do Imarui e atende 100 crianças e adolescentes de 07 a 14 anos da escola Estadual José Martins Zimmerman. O atendimento ocorre duas vezes por semana, nas quartas e sextas-feiras, das 8:30h às 11:30h e das 13:30h às 16:30h, no contraturno da escola. Nessas três horas de atendimento os educandos participam de dois momentos: a oficina de tênis e a de esportes complementares.

Trabalhando com a parte interdisciplinar, duas pedagogas se unem aos profissionais de educação física e de tênis para, em conjunto, planejarem e executarem as oficinas de uma forma totalmente educacional.

Encontro de integração de projetos esportivos do IGK

O principal objetivo desse evento é reunir e integrar as crianças e adolescentes participantes dos projetos esportivos do IGK, proporcionando um dia repleto de atividades esportivas, recreativas e culturais. Realizado pela primeira vez em 2004, o Encontro de Integração acontece anualmente, configurando-se em um evento periódico do Instituto.

O “Encontrão”, como é chamado carinhosamente pelas crianças, é realizado sempre em outubro, em comemoração ao Dia das Crianças. Devido à expectativa do encontro, os educandos motivam-se, desde o início do ano, a elaborar apresentações para o dia, trocando experiências e vivências.

Torneio Interprojetos de Tênis IGK

O Torneio Interprojetos do IGK tem como objetivo proporcionar a vivência de um torneio de tênis aos educandos dos projetos esportivos. A intenção é realizar o torneio anualmente, já que essa estratégia motiva as crianças e adolescentes e auxilia os educadores na organização das seletivas para o torneio, no qual as crianças atendidas têm a chance de demonstrar suas habilidades no tênis.

A competição é organizada observando as mesmas regras de um campeonato profissional, para que os educandos experimentem a realidade e a dificuldade da prática de um esporte de alto rendimento. Atrelado ao fator competitivo, o torneio do IGK preocupa-se em ressaltar a cooperação e o respeito como habilidades indispensáveis na prática de qualquer esporte; e é realizado no mês de agosto, nas quadras da Federação Catarinense de Tênis.

É válido ressaltar que, em ambos os programas, o Instituto Guga Kuerten funciona como um organismo articulador, ou seja, a entidade não atende a população-alvo diretamente, mas canaliza os recursos, a fim de financiar tais ações. A gestão dos recursos financeiros, humanos e materiais de todos os projetos é realizada pela presidente do instituto, Alice Kuerten, com o apoio dos coordenadores de cada área – social e de esportes.

4.2 Os atores envolvidos no IGK

Para o cumprimento dos objetivos deste estudo, buscou-se identificar os atores envolvidos na dinâmica de funcionamento do Instituto Guga Kuerten, bem como suas características e suas concepções sobre desempenho.

Quanto ao tipo de vínculo que os atores possuem com a organização, identificaram-se: membros dos órgãos estatutários (assembleia geral, diretoria, conselho consultivo e conselho fiscal), funcionários remunerados, voluntários, usuários e financiadores. Foram entrevistados três indivíduos de cada grupo de atores, cuja indicação foi feita pela coordenadora social, Silvana Medeiros.

Os membros dos órgãos estatutários, aqui designados de forma genérica como diretores, são pessoas físicas que possuem atividades não remuneradas e respondem juridicamente pela entidade. Os indivíduos pesquisados foram duas mulheres e um homem: dois profissionais da área de administração que se encontram aposentados e uma profissional da área de serviço social. Participam da entidade desde a sua fundação, ou seja, o tempo de atuação dos mesmos na organização é de nove anos.

Quando questionados sobre a atividade que desenvolvem, responderam que está ligada à seleção, acompanhamento e avaliação dos projetos do FAPS. A referida atividade é descrita por um dos diretores entrevistados:

Organizamos e selecionamos os projetos enviados pelas entidades e participamos da comissão julgadora dos mesmos, como membros avaliadores. Além disso, acompanhamos a coordenadora do programa nas visitas às entidades que se habilitam a essa premiação e nos treinamentos relacionados à elaboração e avaliação de projetos sociais oferecidos e ministrados pelo Instituto. (Dalva Maria Pereira, membro da Diretoria do IGK)

Acerca do envolvimento no processo de tomada de decisão da organização, os diretores afirmam que o mesmo acontece, principalmente, por meio da participação deles em reuniões de avaliação das atividades do Instituto e de planejamento, realizadas, geralmente, no final de cada ano. Contudo, um dos entrevistados afirmou que considera os diretores como conselheiros, pois as principais decisões são tomadas pela presidente da entidade e pelos coordenadores de cada área (social e de esporte).

Os diretores entrevistados disseram conhecer bastante a entidade, uma vez que participam dela desde sua fundação e por estarem em constante contato com a dinâmica e com os processos do IGK. Além disso, afirmaram receberem relatórios via *e-mail*, consultarem o *site* para obter outras informações; consideram ainda que as ações do IGK são bastante transparentes, o que facilita o conhecimento por parte de todos os atores envolvidos.

Quanto aos funcionários entrevistados, ou seja, indivíduos remunerados, contratados pela entidade para prestar algum tipo de serviço e que são regidos pelas normas da CLT, estão na entidade, em média, há cinco anos. Desenvolvem atividades relacionadas à coordenação e supervisão dos programas, que englobam as ações de:

captar recursos, avaliar projetos e acompanhar todas as atividades de forma geral. Realizar a supervisão dos profissionais e voluntários envolvidos no Instituto, além do envolvimento em questões pedagógicas e administrativas do IGK. (Marcelo Bittencourt Neiva de Lima, supervisor de esportes)

No que diz respeito ao envolvimento no processo de tomada de decisão da entidade, os funcionários entrevistados expuseram que se consideram com um envolvimento grande, pois todas as decisões são tomadas em grupo; logo, todos os membros da entidade estão envolvidos. Segundo os funcionários pesquisados, eles

possuem grande conhecimento sobre a organização, pois estão diretamente ligados aos programas e participam rotineiramente das ações do instituto.

Outro tipo de ator envolvido no Instituto Guga Kuerten são os voluntários, ou seja, indivíduos não remunerados, que dedicam parte do seu tempo ao IGK, a fim de promover o bem-estar social ou por afinidade à causa. Conforme os questionamentos realizados, os voluntários fazem parte da organização, em média, há um ano. Os voluntários são estudantes de áreas específicas (Educação Física, Psicologia e Fisioterapia) e possuem uma carga horária de, aproximadamente, oito horas semanais no Instituto. Apenas o programa esportivo Campeões da Vida possui um corpo funcional voluntário.

Os voluntários geralmente desenvolvem trabalho postural de fisioterapia e atendimento psicológico às crianças e adolescentes que fazem parte do programa esportivo. O trabalho é desenvolvido conforme o encaminhamento dos educadores de cada núcleo e as necessidades que os mesmos diagnosticam.

A parcela de voluntários entrevistada considera pequeno o seu grau de envolvimento no processo de tomada de decisão da entidade; no entanto, aponta que há abertura para sugestões de melhorias, conforme o depoimento a seguir.

Dou conselhos, ideias e sugestões das atividades a serem realizadas; vejo que outros voluntários também o fazem e que, muitas vezes, essas sugestões são levadas em consideração.
(Louise Rosa, fisioterapeuta voluntária no IGK)

No que tange ao conhecimento sobre a organização, os voluntários afirmaram que possuem informações recebidas no início do trabalho voluntário, além daquilo que veem na mídia ou pesquisam, mas que o conhecimento mais aprofundado é obtido no dia a dia e oriundo da área na qual trabalham, ou seja, o programa esportivo.

Os usuários do Instituto – indivíduos e organizações aos quais se destinam as ações da entidade – participam dos projetos, em média, há um ano e meio. Possuem envolvimento relacionado ao FAPS, ou seja, são organizações beneficiadas com o financiamento de atividades envolvendo pessoas com necessidades especiais e com o programa esportivo Campeões da Vida, por meio de ações que integrem crianças e adolescentes de baixa renda em atividades esportivas.

Os usuários beneficiados pelo FAPS relataram não possuir envolvimento com o processo de tomada de decisão do IGK; já os envolvidos com o programa esportivo afirmaram possuir parcialmente, pois “se há necessidade de tomar alguma decisão que envolva as crianças e adolescentes no projeto, então esta decisão é tomada em conjunto com a entidade”, aponta um dos entrevistados.

Em relação ao conhecimento que os usuários têm sobre o Instituto, os entrevistados demonstraram conhecer a missão, os propósitos e as atividades atuais da entidade, por meio do contato diário com as ações do IGK. Não possuem conhecimento sobre o desempenho passado ou os planos futuros.

E, por último, foram pesquisados os financiadores do IGK, ou seja, empresas que apoiam financeiramente os projetos do Instituto: Baesa, Instituto Lemann e Aurora. Dentro desse universo, as empresas pesquisadas são financiadoras do IGK há dois anos. Apontam como suas atividades, o financiamento dos programas FAPS e do programa esportivo Campeões da Vida. Segundo os mesmos, isso engloba “o planejamento e assistência na execução das ações”, além do aporte financeiro.

Os pesquisados consideram que possuem um envolvimento considerável no processo de tomada de decisão do Instituto, conforme depoimento de um dos financiadores:

Realizamos reuniões de diretoria com o IGK periodicamente, onde é possível tratar de diversos assuntos, inclusive dar sugestões, manifestar opiniões. O IGK sempre demonstrou muita consideração e respeito à opinião dos parceiros. (Silvana Silveira Medeiros, coordenadora social no IGK)

No tocante ao conhecimento sobre o IGK, os financiadores pesquisados apontam que o possuem de forma bastante satisfatória, que financiam os projetos por ter conhecimento do comprometimento da entidade com sua missão e pela mesma apresentar excelente reputação. Os mesmos salientam que consideram o Instituto uma organização bastante transparente:

Acompanhamos várias atividades realizadas pelo IGK que comprovam sua eficiência na realização de ações sociais para as comunidades participantes dos programas e projetos sociais em geral. Além disso, recebemos relatórios elaborados pelo IGK com os registros das ações sociais realizadas, em que foram apresentados os resultados obtidos com indicadores de melhorias. (Aline Serafini, Responsável pela Área de Responsabilidade Social na Baesa)

Os atores identificados no IGK, bem como os elementos analisados nesta etapa do estudo, podem ser visualizados no quadro síntese a seguir:

DESCRIÇÃO GERAL DOS ATORES IDENTIFICADOS NO IGK					
Elementos	Atores				
	Diretores	Funcionários	Voluntários	Usuários	Financiadores
Tempo de organização	9 anos.	5 anos, em média.	1 ano.	1,5 anos.	2 anos.
Atividade desenvolvida	Seleção, acompanhamento e avaliação do FAPS.	Coordenação e supervisão dos programas.	Apoio psicológico e fisioterapia.	Beneficiários do FAPS e do Programa Esportivo.	Financiamento, planejamento e assistência técnica na execução das ações.
Envolvimento no processo decisório	Envolvimento na avaliação e planejamento da entidade.	Envolvimento no processo de tomada de decisão.	Pequeno envolvimento, com abertura para sugestões.	Não há envolvimento, no caso dos beneficiados pelo FAPS. No programa esportivo é parcial, relacionado às atividades desenvolvidas.	Envolvimento por meio de sugestões e opiniões dadas nas reuniões.
Conhecimento que os atores afirmam deter sobre a organização	Grande conhecimento, em virtude do tempo que participam do IGK.	Grande conhecimento, em virtude do envolvimento diário.	Conhecimento parcial, mais voltado para área que atuam.	Conhecimento parcial, relacionado às atividades atuais do instituto.	Grande conhecimento, obtido por meio do acompanhamento das ações e por fontes externas ao IGK.

Quadro 6 – Descrição dos elementos analisados nos atores envolvidos no IGK.

Observa-se que os diretores e funcionários participam do Instituto há mais tempo, afirmam possuir maior conhecimento sobre a organização e estão envolvidos no processo de tomada de decisão. Os voluntários, usuários e financiadores estão na entidade há menos tempo (em média, um ano e meio), possuem pequeno envolvimento no processo de tomada de decisão, no que diz respeito aos voluntários e usuários, e possuem conhecimento parcial da entidade. Os financiadores apontaram em seus depoimentos ter envolvimento no processo de decisão do IGK e grande conhecimento sobre a organização, por estarem em constante acompanhamento das ações e buscarem informações externas, como as relacionadas à reputação da organização, em outros meios.

Após a identificação dos atores envolvidos no Instituto Guga Kuerten, buscou-se coletar os dados que pudessem contribuir para o entendimento da perspectiva de desempenho de cada um deles em relação à organização. Os relatos e demais informações obtidos estão descritos no item que segue.

4.3 As concepções de desempenho

A partir das informações coletadas e em consonância com o problema de pesquisa deste estudo, buscou-se verificar as concepções de desempenho na perspectiva dos atores envolvidos no Instituto Guga Kuerten, apontamentos que serão descritos a seguir.

4.3.1 Membros da Diretoria

No que se refere aos membros pesquisados, da diretoria do Instituto Guga Kuerten, eles acreditam que a entidade é eficaz, ou seja, que cumpre o seu papel, o qual, conforme os relatos:

É um papel que foi definido quando da sua constituição e reafirmado a cada assembleia, qual seja, apoiar projetos e organizações que trabalhem a causa da pessoa portadora de necessidades especiais, bem como que trabalhem o esporte como forma de inserção social. (Ana Maria do Vale, membro do Conselho Consultivo do IGK)

Seu papel é atuar em segmentos sociais específicos, que são os portadores de necessidades especiais, bem como as crianças e adolescentes oriundos de famílias de baixo poder aquisitivo, as quais não podem oferecer aos seus filhos atividades esportivas complementares, que auxiliam na formação da cidadania. (Aldo Brito, membro do Conselho Consultivo do IGK)

Segundo os mesmos, as informações que ajudam a fazer tal julgamento são:

- Relatos e depoimentos das entidades que atuam no atendimento às pessoas portadoras de deficiência beneficiadas com os programas do IGK, expressados nas reuniões de avaliação do FAPS. As declarações relacionam-se ao aumento da visibilidade dessas entidades junto à comunidade, com a conseqüente ampliação de parcerias, melhorias quantitativas e qualitativas com relação ao conforto dos alunos, número de atendimentos, sistema de ensino-aprendizagem, entre outras;
- Avaliações das crianças e adolescentes participantes dos programas, expressas em depoimentos dos mesmos e de familiares; em cartazes, cartas e jornais por eles elaborados;

- Relatórios de atividades do IGK, de cunho quantitativo e qualitativo, elaborado anualmente e encaminhado a todos os atores envolvidos na organização;
- Informações obtidas nos meios de comunicação, divulgando as atividades do IGK.

Os membros da diretoria afirmam, ainda, que julgam tais informações suficientes para concluir que o IGK é eficaz e cumpre sua missão.

No que tange às formas de avaliação de desempenho utilizadas pelo Instituto, atualmente, os membros da diretoria pesquisados afirmam que a organização demonstra grande preocupação em relação a todas as suas ações e esta se dá por meio de relatórios avaliativos de todos os projetos desenvolvidos, apresentados ao final da execução dos mesmos ou ao final de cada ano, em reuniões com esse objetivo específico. Relatam que a avaliação de desempenho sempre ocorreu na organização, conforme esclarece o depoimento a seguir:

a avaliação de seus projetos e ações sempre aconteceu, desde sua constituição, até porque todas as suas ações e projetos contam com a parceria de outras empresas e organizações, o que faz com que a avaliação se torne uma questão importante a ser apresentada a esses parceiros. (Dalva Maria Pereira, membro da diretoria do IGK)

As avaliações realizadas são utilizadas, conforme as informações dos membros da diretoria, para o planejamento de novas ações, sendo que os resultados são disponibilizados para todos os atores envolvidos na organização. Os mesmos consideram que a forma de avaliação realizada é a ideal para a entidade e não propuseram modificações.

Quanto à existência de canais utilizados para ouvir opiniões, os pesquisados afirmaram que os membros da diretoria podem apresentar avaliações pessoais e sugestões nas reuniões com tal finalidade e que os parceiros e usuários também têm acesso a essas reuniões, previstas no planejamento de cada programa. E, ainda, que são realizadas “visitas domiciliares (no caso dos programas com crianças e adolescentes) para saber a opinião dos usuários, relatórios são enviados via correio eletrônico, são organizados encontros etc”.

Os membros diretores afirmaram que divulgariam o IGK como uma entidade exemplar no cumprimento de seus objetivos, “principalmente em relação à busca de parcerias e envolvimento de vários atores na execução dos projetos” (Ana Maria do Vale Pereira, membro do Conselho Fiscal do IGK). Leia-se o depoimento:

Eu o divulgaria como uma entidade séria, de credibilidade e comprometida com a causa que abraçou. Até porque a criação do Instituto foi a concretização de um ideal [...] relacionado aos portadores de necessidades especiais. O corpo técnico é qualificado e competente. Esta avaliação inclui também os monitores que trabalham diretamente com a população atendida. Acredito que o profissionalismo do IGK é seu grande referencial. (Dalva Maria Pereira, membro da diretoria do IGK)

Questionados quanto à forma como que o IGK poderia executar melhor sua missão, os membros diretores afirmaram que isso só poderia acontecer a partir da ampliação de financiadores, conforme os relatos que seguem:

Acredito que o IGK atua de forma exemplar, mas, com certeza, se pudesse contar com um número maior de parcerias, principalmente financeiras, poderia executar ainda mais e melhor. (Dalva Maria Pereira, membro da diretoria do IGK)

Tudo está sendo realizado a contento, com muito 'pé no chão', dentro do que é possível realizar no momento. (Ana Maria do Vale, membro do Conselho Consultivo do IGK)

No que concerne às mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos, os entrevistados consideram que foram poucas, restringindo-se à ampliação no número de ações realizadas e, conseqüentemente, num aumento do quadro funcional. No entanto, a ampliação resultou na busca por formas de avaliação mais eficientes, ou seja, que pudessem transparecer, principalmente aos financiadores, os resultados positivos alcançados pela entidade.

Quanto aos planos futuros, os membros diretores demonstraram uma preocupação quanto à captação de recursos, conforme os depoimentos que seguem.

Penso que na medida em que as parcerias forem ampliadas, grandes mudanças podem ser implementadas, pois o conhecimento que foi adquirido nesses anos de trabalho são uma grande fonte de informação para novos projetos que possam fazer realmente a diferença, nas áreas onde possam ser implementados. (Aldo Brito, Membro do Conselho Consultivo do IGK)

Esta questão pode estar relacionada à captação de recursos, que hoje é feita através do empresariado. É sabido que a maioria das empresas quando estabelece uma parceria está preocupada com o *marketing* do seu produto e com o retorno que sua colaboração possa trazer ao seu negócio. Por isso preferem aliar seu produto a uma imagem que se encontra em evidência. Como a pessoa que emprestou seu nome à instituição (Guga Kuerten) se afastou do mundo dos esportes, temo que isso possa trazer alguma dificuldade à captação de recursos futuros. Creio que, em curto prazo, novas

estratégias terão que ser buscadas pelo IGK. (Dalva Maria Pereira, Membro do Conselho Consultivo do IGK)

4.3.2 Funcionários remunerados

Os funcionários do IGK pesquisados afirmaram que a organização cumpre seu papel com determinação e dedicação; sendo assim, apontam-na como uma organização eficaz. Consideram tal papel, conforme um dos entrevistados, como o de “colaborar no processo de desenvolvimento da sociedade” (Juliana Garcia Hackebart, supervisora social) e, ainda,

é o de articular, promover e apoiar ações que visem oferecer oportunidades de desenvolvimento e integração social para todos os cidadãos, de modo que se estabeleçam marcas e hábitos de solidariedade entre todos. Para tanto, ações efetivas nas áreas de educação, esporte e cultura formam o viés de atuação do IGK. Institucionalmente, o desenvolvimento de metodologias inovadoras e eficazes, bem como a capacitação permanente do corpo de voluntários, estagiários e profissionais, é fator fundamental na busca pela excelência. (Marcelo Bittencourt Neiva de Lima, supervisor de esportes)

As informações que levam a essa conclusão são aquelas obtidas no dia a dia, a partir do acompanhamento das ações do IGK, ou seja, as informações que recebem diretamente dos usuários, além do que é divulgado por meio de relatórios e na mídia, de acordo com o relato que segue:

As informações vêm da experiência profissional vivenciada na instituição, a interdisciplinaridade nas ações com *feedback* constante, o retorno positivo da comunidade direta e indiretamente envolvida com as nossas ações, bem como a comunidade científica, quando acontece a apresentação de palestras, mesas redondas, conferências e trabalhos científicos sobre as ações e experiências do IGK. (Marcelo Bittencourt Neiva de Lima, supervisor de esportes)

Os pesquisados afirmam que julgam tais informações suficientes para concluir que o IGK é eficaz e cumpre sua missão. Segundo os funcionários, a avaliação de desempenho na organização não acontece de forma sistemática, embora haja a elaboração e o preenchimento de relatórios formais. Isso pode ser evidenciado no depoimento que segue.

Na verdade há uma avaliação constante do trabalho, não existe uma metodologia própria para isto, nem um momento definido. Os resultados são apresentados aos financiadores, por meio de relatórios, conforme eles solicitam, geralmente no fim da execução,

mas isso varia de projeto para projeto, e aos diretores, nas reuniões. Quem avalia o trabalho dos funcionários é a diretoria. (Silvana Silveira Medeiros, coordenadora social do IGK)

As avaliações ocorrem no cotidiano de cada projeto, não há um período estipulado, a avaliação ocorre *in loco* pelos coordenadores e supervisores dos projetos. (Marcelo Bittencourt Neiva de Lima, supervisor de esportes)

De acordo com documento disponível, pôde-se observar que as entidades atuantes no atendimento às pessoas portadoras de deficiência (beneficiadas com o programa FAPS), podem expressar suas opiniões por meio de um documento designado “Relatório de Avaliação” (Anexo 1), elaborado pela coordenação social da entidade, constituído de treze questões abertas e fechadas e dividido em quatro “áreas”. A primeira serve para identificação da entidade, do projeto e do responsável pelo mesmo. A segunda questiona sobre o gerenciamento do projeto, enfatizando a coerência das ações com as metas estabelecidas, as dificuldades e facilidades durante o processo e a adequação dos recursos recebidos em relação ao projeto proposto (se foram suficientes ou não).

Quanto à terceira área do relatório, descreve os resultados do projeto, identificando o número de beneficiados e de profissionais envolvidos, os principais resultados alcançados em relação aos objetivos propostos e o número total de parceiros envolvidos. Em todos os questionamentos dessa área do relatório, é enfatizado o aumento ou não nos números analisados.

Na quarta área do relatório de avaliação são abordadas questões referentes ao apoio técnico, realizado por indivíduos envolvidos no IGK – funcionários e/ou diretores – por meio de visitas técnicas e encontros de capacitação das entidades beneficiadas pelo FAPS. A área em questão avalia a frequência e a duração das visitas técnicas e dos encontros, os conteúdos trabalhados, o envolvimento dos profissionais da entidade e a colaboração do apoio recebido para o aprendizado organizacional e para gestão da entidade. É realizado um comparativo de como a entidade estava antes do apoio técnico e como ficou após. Os itens observados referem-se à capacidade da organização de fazer projetos e planejamento, gerenciar suas atividades e pessoas, conhecer com clareza suas competências, conhecer sua comunidade, criar práticas de intervenção, realizar ações em conjunto, trabalhar em grupo e buscar outros parceiros. Quanto às pessoas, são observadas as capacidades de: conhecer melhor sua organização, ser multiplicador dos

conhecimentos obtidos, promover mudanças, estar aberto para o trabalho em equipe e lidar com as diferenças.

Além do relatório de avaliação destinado ao FAPS, também foi verificada a existência de um relatório de resultados do IGK (Anexo 2), enviado anualmente aos parceiros financiadores e membros da diretoria, via correio, e disponível aos funcionários, voluntários e comunidade, por meio do *site* da entidade, juntamente com o balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício (documentos de cunho contábil, com medidas puramente econômicas). O relatório anual do IGK é elaborado por funcionários das coordenações (área social e esportiva) e apresenta a descrição detalhada das ações desenvolvidas pela entidade no respectivo ano, com informações qualitativas, e os resultados de tais ações, de forma predominantemente quantitativa.

Os resultados relativos ao FAPS são focados no número de parcerias que as entidades obtiveram após a inclusão das mesmas no programa, principalmente no que se refere ao acompanhamento realizado pela equipe do IGK e ao recebimento do apoio técnico, ou seja, quantos parceiros e qual o montante que a entidade conseguiu alavancar após o processo de apoio técnico.

No que tange ao programa esportivo, os resultados apresentados no relatório anual são representados, principalmente, por meios de gráficos e abrangem várias temáticas, dentre as quais:

- A frequência geral dos alunos nos núcleos, obtida por meio das informações fornecidas pelos educadores atuantes no programa;
- Avaliação dos educadores, obtida por meio da aplicação de questionários aos alunos, utilizando critérios como pontualidade, domínio do conteúdo, relacionamento com a turma, didática e recursos utilizados, observando as opções de resposta: insatisfatório, regular, satisfatório, bom e ótimo;
- Autoavaliação dos alunos, obtida por meio da aplicação de questionários, utilizando critérios: pontualidade, participação em aula, relacionamento com o grupo, leituras complementares e interesse dos alunos, observando as opções de resposta: insatisfatório, regular, satisfatório, bom e ótimo;

- Avaliação dos núcleos, obtida por meio de reuniões dos educadores, apresenta as conquistas, desafios e propostas levantadas por cada equipe;
- Avaliação das famílias, obtida por meio de questionários enviados às famílias dos educandos, baseada nos critérios: interesse nos estudos e na busca de novos conhecimentos (se as notas escolares do educando melhoraram e se o interesse pela escola aumentou), motivação para os esportes (se praticam mais atividades físicas e se demonstram interesse em outros esportes, além do tênis), atitudes de respeito e disciplina (se relacionam de forma positiva na família e resolvem seus conflitos com respeito e diálogo) e autoestima (se os educandos apresentam atitudes de autocuidado e estão confiantes no seu grupo de amigos), observando as opções de resposta: sim, não e não sabe;
- Avaliação das escolas, obtida por meio de questionários aplicados aos professores dos educandos do programa, utilizando os mesmos critérios da avaliação das famílias; e
- Relatório estatístico das ações realizadas no programa de esportes “Campeões da Vida”, durante o período de um ano, contemplando os itens: número de visitas domiciliares, número de contatos com a escola, número de reuniões com a família, número de contatos com os pais e responsáveis, número de encaminhamentos sociais, número de contatos com a rede sócio-assistencial, número de passeios, número de pesquisas de avaliação e número de capacitações dos educadores.

Os funcionários entrevistados afirmam que, desde que fazem parte do Instituto, a avaliação é realizada da forma descrita anteriormente, a qual é considerada ideal para a organização e as informações dela resultantes são utilizadas para o planejamento de outras ações. Consideram, ainda, que a forma de avaliação realizada é satisfatória e não propuseram modificações.

Quanto à existência de canais utilizados pelo IGK para ouvir opiniões, os funcionários informaram que, a exemplo dos outros atores envolvidos na organização, podem se expressar por meio de *e-mail*, relatórios ou, ainda, nas reuniões de planejamento.

Os funcionários pesquisados afirmaram que divulgariam o IGK como uma entidade pautada na transparência e comprometida com sua missão, conforme o depoimento que segue.

Temos uma boa apresentação do trabalho do IGK através de relatórios e de nosso *site*, sempre divulgamos nosso trabalho como sendo de qualidade, com transparência, que busca a disseminação, não se atrela a quantidade e, sim, a uma ação afirmativa que possa ser inspiradora a outras pessoas e organizações. (Marcelo Bittencourt Neiva de Lima, supervisor de esportes)

Quando questionados sobre a forma como o Instituto poderia executar melhor o seu papel, os entrevistados informaram que a organização executa muito bem a sua tarefa e que acertos são realizados quando necessário, conforme o monitoramento das ações.

Sobre as mudanças organizacionais e na forma de avaliação do desempenho que ocorreram nos últimos anos, os funcionários apontaram, além da ampliação no número de ações, mudanças relacionadas ao financiamento, conforme segue.

Tivemos uma mudança no que se refere ao gerenciamento de recursos. Anos atrás estávamos numa situação mais favorável para a captação de recurso e hoje isto tem sido um trabalho mais intenso. Claro que isto mudou a forma de avaliar nossas ações, pois precisamos ser mais precisos com nossos parceiros e estar em busca constante da melhor escolha de novas parcerias. (Silvana Silveira Medeiros, Coordenadora Social)

No quesito planos futuros do Instituto, os funcionários entrevistados afirmaram que desconhecem a intenção de mudanças e que a preocupação está relacionada à garantia da continuidade das ações desenvolvidas, conforme os depoimentos que seguem.

O IGK não tem pretensão de grandes mudanças, temos programas e público-alvo bem definidos desde o começo, nossa intenção é a continuidade do que já fazemos cada vez melhorando a qualidade. (Silvana Silveira Medeiros, coordenadora social)

Acredito que não haverá grandes mudanças, mas vejo que para garantir a atuação da entidade nos próximos anos, a atenção deve ser na área de captação de recursos. (Juliana Garcia Hackebart, supervisora social)

4.3.3 Voluntários

A partir dos questionamentos realizados, os voluntários do IGK consideram a organização como eficaz, ou seja, cumpridora do seu papel. Eles afirmam que esse

papel está ligado à inserção social, tanto de indivíduos portadores de necessidades especiais, quanto de crianças e adolescentes de baixa renda. O depoimento, a seguir, esclarece o que foi afirmado:

O papel do IGK é importante no âmbito social para possibilitar às crianças e deficientes um crescimento e desenvolvimento mais saudável, utilizando meios esportivos, culturais e educacionais. (Louise Rosa, fisioterapeuta voluntária no IGK)

Segundo os voluntários pesquisados, as informações que possuem são suficientes para tal julgamento e que as que contribuem para, o mesmo são as relacionadas aos relatos que as crianças/adolescentes e seus familiares dão ao projeto, conforme trecho a seguir:

As famílias das crianças atendidas pelo IGK enviam para nós um pequeno texto, informando o que estão achando sobre o projeto, o que seu filho tem dito em casa sobre o projeto, se está gostando ou não etc., se seu filho tem melhorado, ou não, seu comportamento. Algumas coisas desse tipo. Muitos desses textos que eu dei uma olhada, neste ano, os pais estão aprovando o IGK, inclusive dando algumas "dicas" do que seu filho gosta mais, dicas de outras atividades que poderiam ser feitas etc. e o mais importante, agradecendo ao IGK pela oportunidade. (Gustavo Sperry, fisioterapeuta voluntário no IGK)

Para os voluntários, o tipo de avaliação utilizado é muito importante; os mesmos apontaram que a sociedade, os educadores, as escolas/entidades parceiras, além das famílias e dos próprios atendidos, devem avaliar as ações do instituto e completam:

Possivelmente a avaliação poderia ocorrer por meio de questionários, aplicados semestralmente ou anualmente, onde deve ser avaliada, principalmente, a influência do IGK no dia a dia dos usuários [...] os educadores, os educandos e todo o contexto social do IGK deve ser avaliado. (Gustavo Sperry, fisioterapeuta voluntário no IGK)

Os pesquisados afirmaram também, sobre as formas e oportunidades de expressar opiniões a respeito do desempenho e atuação do IGK, que as utilizam e de modo bastante satisfatório, por meio do contato direto e verbal com os coordenadores e supervisores dos programas, além do contato via *e-mail* e convite a participar das reuniões de planejamento realizadas.

Ao serem questionados sobre se, de alguma forma, o IGK poderia desempenhar melhor seu papel, os voluntários afirmaram que isso poderia acontecer com a ampliação do atendimento, tendo em vista que as ações do

programa esportivo abrangem, apenas, os usuários que cursam o ensino fundamental, ou seja, aqueles que têm até 15 anos de idade, aproximadamente.

O Instituto poderia melhorar seu desempenho ampliando seu atendimento com um número maior de parceiros, desenvolvendo mais atividades e dando continuidade para os jovens que saem dos projetos após a idade máxima aceita ser atingida. (Louise Rosa, fisioterapeuta voluntária no IGK)

No que se refere às expectativas dos voluntários em relação ao futuro do Instituto, afirmaram que elas estão relacionadas diretamente às atividades que realizam. Segundo os mesmos, gostariam de ter uma maior gama de atividades e estender os atendimentos realizados (fisioterapêuticos e psicológicos) não somente aos usuários, mas também aos outros membros da entidade, como os funcionários.

4.3.4 Usuários

Os usuários do Instituto Guga Kuerten, quando questionados sobre a eficácia da organização, informaram que esta cumpre seu papel. Os mesmos apontam a promoção do bem-estar das pessoas atendidas e a formação da cidadania como os principais objetivos do IGK, conforme depoimentos a seguir:

O papel dos projetos é contribuir com a escola e comunidades na formação de cidadãos, auxiliando-os a ter respeito pela sua comunidade, transformando-os em pessoas que saibam seus direitos e seus deveres, pessoas educadas, enfim, pessoas que possam a vir contribuir com nossa sociedade. (Érica Santos, Assistente Pedagógica da Escola Estadual José Martins Zimmerman)

Os programas e projetos desenvolvidos pelo instituto abrangem inúmeros cidadãos e municípios, que com o apoio fazem o possível para criar oportunidades de desenvolvimento pessoal, educacional e social às crianças, adolescentes e pessoas com deficiência. (Verania de Bona, Assistente Social da APAE de Cunha Porã/SC)

Segundo os usuários pesquisados, as informações que contribuem para o julgamento apresentado, estão relacionadas ao retorno dado pelos usuários e as informações divulgadas na mídia. Os relatos, a seguir, corroboram a afirmação:

Podemos concluir isso através dos resultados observados e sentidos em nossos alunos e nas famílias desses alunos. Além disso, sabemos dos resultados de outros projetos desenvolvidos pelo IGK, que também são resultados positivos, obtemos informações por meio

de jornais, às vezes televisão, por meio de pessoas com as quais conversamos etc.

Essa conclusão se deve à divulgação dos trabalhos realizados, seja através da página do Instituto na *internet*, seja nas notícias na mídia escrita e falada. (Érica Santos, Assistente Pedagógica da Escola Estadual José Martins Zimmerman)

Questionados sobre o conhecimento em relação à avaliação de desempenho que acontece no IGK, os usuários informaram que, no caso do projeto esportivo, não há uma forma de avaliação pré-determinada, conforme torna claro um dos depoimentos:

Bem, o projeto aqui na escola acaba sendo avaliado constantemente, uma vez que há uma ligação muito boa entre a escola e os membros do Instituto. Não há uma avaliação formal, mas podemos observar o bom resultado no comportamento de nossas crianças, em relatos por escrito, nas conversas com os pais das crianças que frequentam o projeto, em atitudes como essas. (Érica Santos, Assistente Pedagógica da Escola Estadual José Martins Zimmerman)

No caso dos usuários do FAPS, os mesmos informaram que a avaliação acontece por meio de uma visita dos membros do IGK ao projeto, além do encaminhamento de questionários de acompanhamento semestrais.

Os usuários de ambos os programas afirmaram que o Instituto deve ser avaliado pelas entidades envolvidas e pela sociedade em geral, que acompanha e é beneficiada de alguma forma pelas ações.

No que tange ao momento em que a avaliação deve ocorrer, os usuários informaram que a mesma deve ter frequência anual ou, ainda, ser feita quando os profissionais sentirem necessidade, como meio de redirecionamento, segundo palavras do depoimento transcrito:

Depende do que acontece no decorrer do projeto, se as pessoas envolvidas sentirem necessidade de parar para fazer uma avaliação e seguir por outro caminho, essa avaliação é sempre bem-vinda. (Verania de Bona, Assistente Social da APAE de Cunha Porã/SC)

Sobre o que deve ser avaliado na organização, os usuários apontaram, conforme os dados coletados:

- Investimentos, programas e projetos desenvolvidos;
- Eficácia, eficiência e efetividade das ações realizadas;
- Impacto para o desenvolvimento social local; e
- Coerência das ações com os objetivos estipulados no início do projeto.

Para os usuários, a avaliação de desempenho deve abranger o IGK como um todo, ou seja, a totalidade dos atores envolvidos na organização deve ser avaliada: “escolas, entidades, crianças, professores, funcionários, a gestão do Instituto etc.”

No referente às formas e oportunidades de expressar opiniões sobre o desempenho e atuação do IGK, os usuários informaram que os possuem, conforme os relatos:

O pessoal do IGK é bem aberto para dialogar o tempo todo. Os meios podem ser pessoalmente, por telefone, e-mail, marcar uma conversa, participar das reuniões na entidade etc. (Margarete Souza, Assistente Pedagógica da Escola Básica Donícia Maria da Costa)

Como temos uma parceria com o IGK através do desenvolvimento de nosso projeto, é por meio dos questionários de acompanhamento do projeto temos o espaço para expressar nossa opinião. Além disso, já fizemos vários contatos por *e-mail* e por telefone, sempre somos prontamente atendidos. (Verania de Bona, Assistente Social da APAE de Cunha Porã/SC)

Quando questionados sobre as formas como o IGK poderia desempenhar melhor o seu papel, os usuários concluíram que a atuação poderia ser maior se houvesse mais parceiros que colaborassem para que outros projetos pudessem se realizar, beneficiando assim mais pessoas. Os usuários pesquisados afirmaram que desconhecem os planos ou preocupações do IGK com o desempenho futuro; acreditam, apenas, que o IGK deva garantir a continuidade dos projetos e ações realizadas.

4.3.5 Financiadores

Segundo os financiadores do IGK pesquisados, a organização cumpre o seu papel que, conforme o entendimento dos mesmos, pode ser expresso pelas falas a seguir:

O papel do IGK é realizar ações sociais que venham a contribuir com a melhoria de vida das comunidades e sociedade em geral, proporcionando inclusão social e desenvolvimento saudável de crianças de diversas localidades. (Marta Zafra Sider, Gerente de Projetos da Fundação Lemann)

O objetivo do IGK e desta parceria é contribuir para o futuro e o desenvolvimento das nossas crianças e adolescentes. (Isabel Cristina Machado, responsável pela Área de Responsabilidade Social na Aurora)

As informações que comprovam essa eficácia, segundo os financiadores, são oriundas de relatórios e dos relatos das entidades que fazem parte da área de atuação do Instituto, como o trecho que segue:

Acompanhamos as atividades realizadas pelo IGK na área social e de esportes, que comprovam sua eficiência na realização de ações sociais para as comunidades participantes dos programas e projetos sociais em geral. Além disso, nossa empresa recebeu relatórios elaborados pelo IGK com os registros das ações sociais realizadas, em que foram apresentados os resultados obtidos com indicadores de melhorias. (Aline Serafini, responsável pela Área de Responsabilidade Social na Baesa)

Os financiadores afirmaram que a avaliação do IGK acontece, principalmente, por meio de informações dos relatórios que estes recebem de forma anual, conforme acordado na celebração das parcerias e por visitas aos projetos financiados. Relataram, ainda, que quem realiza as avaliações são funcionários das áreas de responsabilidade social, designados especificamente para a tarefa; que a avaliação sempre ocorreu dessa forma e que julgam os resultados e o processo bastante satisfatórios.

Segundo afirmação de um dos financiadores, há grande preocupação em visualizar a realidade de cada localidade e os impactos visíveis dos projetos financiados na mesma. Isso pode ser evidenciado na fala em que o financiador descreve, de maneira sucinta, a avaliação nas fases do processo de financiamento, de acordo com o que segue:

Os projetos recebidos por nossa empresa são avaliados e selecionados em reunião geral, com todos os envolvidos, inclusive os membros das entidades que buscam o financiamento. Além do projeto impresso, é realizada, também, apresentação de filmagens das instituições, que é a parte mais importante, para demonstrar a realidade dos projetos em cada localidade e facilitar a avaliação. (Aline Serafini, responsável pela Área de Responsabilidade Social na Baesa)

Ao responderem a questão acerca da existência de canais de comunicação com a entidade, os pesquisados afirmaram que os mesmos existem e as formas utilizadas são, principalmente, as reuniões anuais que o Instituto realiza com seus parceiros, conforme o relato a seguir:

Nas reuniões com a diretoria do IGK, realizadas anualmente, é possível tratar de diversos assuntos, inclusive dar sugestões e manifestar opiniões. O IGK sempre demonstrou muita consideração e respeito à opinião de todos os parceiros. (Marta Zafra Sider, Gerente de Projetos da Fundação Lemann)

Os financiadores demonstraram em seus relatos que estão satisfeitos com a forma de avaliação da entidade e que divulgariam o IGK como uma organização de importância para todo o Estado, um “dos Institutos mais sérios de Santa Catarina” e que “sem dúvidas, o trabalho realizado é considerado excelente e muito importante para toda a região que abrange”. (Isabel Cristina Machado, responsável pela Área de Responsabilidade Social na Aurora)

Questionados sobre as mudanças organizacionais do IGK nos últimos anos e o impacto delas na avaliação de desempenho da organização, os financiadores afirmaram que desconhecem, pois são parceiros do Instituto há apenas dois anos, não possuindo informações anteriores a esse período.

Quanto à forma como IGK poderia executar melhor seu papel e quais poderiam ser as mudanças para o futuro, os financiadores relataram:

O trabalho do IGK é extraordinário. Sugeriria ampliar cada vez mais os projetos sociais para outros municípios de Santa Catarina e, quem sabe, para outros estados do País. (Marta Zafra Sider, Gerente de Projetos da Fundação Lemann)

Acho que deveria ampliar a área de atuação, atendendo entidades de todo o país, pois o nome que leva o Instituto tem reconhecimento a nível nacional e outras empresas, com certeza, iriam apoiá-lo. (Aline Serafini, responsável pela Área de Responsabilidade Social na Baesa)

A partir dos dados coletados, procurou-se, no item que segue, tecer uma análise comparativa entre as perspectivas de desempenho dos atores envolvidos no Instituto Guga Kuerten com o referencial teórico e os modelos de eficácia apontados na literatura, seguindo as categorias de análise explicitadas no capítulo de metodologia deste estudo.

4.4 Análise comparativa das concepções de desempenho

A existência de diversos atores em uma organização sem fins lucrativos que possuem expectativas e objetivos distintos é reconhecida pela literatura. Para Mistry (2007), uma pesquisa que concentre uma única organização e analise a gama de percepções de seus atores é fundamental para o entendimento da dinâmica da mesma. Assim sendo, a descrição dos apontamentos dos atores pesquisados possibilita, neste tópico do estudo, comparar as concepções de desempenho dos envolvidos no Instituto Guga Kuerten com o referencial teórico apresentado, bem

como com os modelos de eficácia estudados na literatura. Foram abordados os tópicos: o conceito de desempenho; o modo como a avaliação ocorre no IGK; como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK na perspectiva dos atores entrevistados; e ainda como o IGK poderia ser mais eficaz, segundo os mesmos.

4.4.1 O conceito de desempenho

Para obter a perspectiva de cada ator envolvido no Instituto, no que tange ao conceito de desempenho organizacional, procurou-se abordar qual o papel do IGK e o que o torna uma organização eficaz.

Quando questionados sobre o papel que o Instituto Guga Kuerten tem e o cumprimento do mesmo, os diretores afirmaram que este papel seria aquele motivador da criação do Instituto, ou seja, o de atender pessoas com necessidades especiais e utilizar o esporte como meio de inserção social para crianças de baixa renda. As informações que tornam possível a conclusão de que o IGK cumpre tal papel, segundo os sujeitos pesquisados, são oriundas de relatos e depoimentos dos usuários, relatórios elaborados pela entidade e informações obtidas pela divulgação das ações do IGK na mídia.

Nesse mesmo sentido, os voluntários do IGK pesquisados relataram que o papel do Instituto é importante no âmbito social para possibilitar às crianças e deficientes um crescimento e desenvolvimento mais saudável, utilizando meios esportivos, culturais e educacionais, evidenciando, também, a preocupação com o bem social.

Os funcionários pesquisados afirmaram que o papel do IGK é o de articular ações de desenvolvimento e integração social por meio de ações nas áreas de educação, esporte e cultura, além do desenvolvimento de metodologias inovadoras e capacitação permanente dos voluntários, estagiários e profissionais.

O bem-estar social, inclusão, desenvolvimento pessoal e formação da cidadania foram os conceitos utilizados pelos usuários e financiadores, a fim de definir o papel do IGK. Segundo os relatos obtidos, o mesmo está ligado às ações sociais que venham contribuir com a melhoria de vida das crianças e deficientes atendidos. Os financiadores apontaram o impacto na melhoria de vida das comunidades e sociedade em geral, como papel do IGK e o fato de que tal papel

pode ser identificado pela importância do Instituto para todo o estado de Santa Catarina.

Todos os atores pesquisados relataram conceitos semelhantes no que se refere ao desempenho do IGK – atender pessoas com necessidades especiais e utilizar o esporte como meio de inserção social – e consideram que o IGK cumpra seu papel de forma satisfatória. Os funcionários e financiadores ampliaram um pouco o conceito, quando apontaram o desenvolvimento e impacto na melhoria de vida das comunidades, como sendo papel do IGK. Para Hudson (1999), as organizações sem fins lucrativos são orientadas, basicamente, por valores incorporados e vividos por pessoas que acreditam e lutam por aquela causa. Os valores aludidos são de solidariedade e compromisso, não importando se beneficiados por essas ações ou promotores das mesmas. Os apontamentos realizados pelos atores envolvidos no IGK, no que tange ao papel que a organização exerce, vão ao encontro dessa afirmação. Os atores pesquisados acreditam que o objetivo do IGK seja o de desenvolvimento social e consideram-no legítimo, pois a organização faz o que faz, dizendo o que diz, e desfruta do suporte de colaboradores identificáveis. (Edwards *apud* Lister, 2003)

O que torna o IGK uma organização considerada eficaz, para os diretores, são os relatos dos usuários, os relatórios com informações quantitativas e qualitativas elaborados pela entidade, além das informações divulgadas na mídia. Essa visão também é compartilhada pelos outros atores envolvidos no IGK, sendo que os funcionários, voluntários, usuários e financiadores acrescentaram e salientaram, como forma de concluir que o IGK é uma organização eficaz, os relatos externos à entidade, como o da comunidade.

A partir dos depoimentos dos atores sobre o que torna o IGK uma organização eficaz, observa-se o predomínio de dois modelos de eficácia, considerando aqueles identificados na literatura por Quinn e Rohrbaugh (1983): o modelo de objetivos e o modelo de sistema aberto. Os relatos estão relacionados ao modelo de objetivos à medida que há preocupação com a missão da organização, ou seja, ao “bem social”, em que os usuários e serviços prestados representam o centro da avaliação. Quando fatores externos ao IGK, como divulgação na mídia e o reconhecimento da comunidade, são citados como forma de concluir que a organização é eficaz, pode-se observar a existência do modelo de eficácia de sistema aberto, pois há a análise de critérios relacionados à sobrevivência da

organização, sua reputação e relação com o meio externo. É interessante evidenciar aqui a forte aproximação entre os dois modelos de desempenho: objetivos e sistemas abertos, algo que não ocorre necessariamente em organizações empresariais. Ressalta-se que no tipo de organização em estudo existe uma forte relação entre seus objetivos o ambiente externo no qual ela está inserida.

Os itens descritos, referentes ao conceito de eficácia na perspectiva dos atores envolvidos no Instituto Guga Kuerten, podem ser visualizados no quadro síntese que segue.

ANÁLISE DO CONCEITO DE EFICÁCIA			
Atores	Características apontadas	Informações apontadas	Modelo de eficácia relacionado
Diretores	Bem social	Relatos dos usuários Relatórios de resultados Informações na mídia	Modelo de objetivos Sistema Aberto
Funcionários	Bem social Inovação e capacitação	Relatos dos usuários Relatórios de resultados Relatos da comunidade	Modelo de objetivos Sistema Aberto
Voluntários	Bem social	Relatos dos usuários Relatórios de resultados Relatos da comunidade	Modelo de objetivos Sistema Aberto
Usuários	Bem social	Relatos dos usuários Relatórios de resultados Relatos da comunidade	Modelo de objetivos Sistema Aberto
Financiadores	Bem social Impacto regional	Relatos dos usuários Relatórios de resultados Relatos da comunidade	Modelo de objetivos Sistema Aberto

Quadro 7 – Descrição dos conceitos de eficácia ressaltados pelos atores envolvidos no IGK e a relação com os modelos de eficácia.

Percebem-se, nos depoimentos de todos os atores entrevistados, que o conceito de eficácia organizacional está relacionado aos modelos de eficácia de objetivos e sistema aberto, evidenciando simultaneamente a preocupação em definir a missão da organização e com a sua reputação.

Conforme Cameron (1981, 1984), um objetivo é uma situação desejada que a organização procura atingir e pode servir de parâmetro para avaliar o seu desempenho. O estudo dos objetivos precede a análise das abordagens de desempenho organizacional, visto que eles são pontos de referência para o funcionamento interno das organizações. Esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que uma organização pode ser dirigida por um conjunto racional de pessoas as quais, com base nessa racionalidade, elege um conjunto bem definido e não muito grande de metas, capazes de serem inteiramente apreendidas por todos os membros da organização. No caso em estudo, o argumento da orientação para os objetivos é claro, porém o caráter racional do seu estabelecimento, bem como de sua consecução é algo que pode ser questionado.

A preocupação com a mídia, relatada várias vezes, diz respeito a características do modelo de sistema aberto, o qual considera que as organizações são dependentes de fatores do ambiente externo (variáveis explicativas), ou seja, que os fatores externos são capazes de explicar os internos. Há uma inter-relação dinâmica e constante entre os sistemas externo e interno. O esforço contínuo da organização em relacionar-se com o ambiente externo exprime-se nos atributos (estrutura e tecnologia), processos e desempenho organizacionais. A organização é vista não apenas em termos de alcance de objetivos, mas como um sistema social que procura atender suas necessidades de adaptação e sobrevivência (THOMPSON, 1976; ZEY-FERREL, 1979; HALL, 1984). Tais aspectos puderam ser fortemente observados por meio dos depoimentos dos entrevistados. Pode-se verificar, no trabalho, a ênfase que os atores atribuem às informações apresentadas pela mídia a respeito do Instituto.

4.4.2 Como a avaliação de desempenho ocorre no IGK

Conforme abordado no referencial teórico utilizado pelo presente estudo, para o entendimento de expectativas e necessidades relacionadas aos diferentes atores envolvidos numa organização sem fins lucrativos, estas se viram obrigadas a avaliar suas atividades e resultados. Assim sendo, buscou-se, a partir dos relatos dos atores, da observação direta e de pesquisa documental, verificar as formas de avaliação adotadas pelo IGK.

As formas de avaliação conhecidas pelos diretores do IGK são os relatórios enviados aos parceiros, visitas às entidades beneficiadas pelo FAPS e as crianças atendidas no programa esportivo, além dos encontros recreativos promovidos aos usuários. Os voluntários afirmaram que conhecem como forma de avaliação do IGK os depoimentos dos usuários dos programas. De acordo com tais dados, evidencia-se a presença de elementos de avaliação próprios dos modelos de objetivos, processos internos e sistemas abertos.

Os usuários do IGK, por serem beneficiários de dois programas distintos (o FAPS – de cunho assistencial, voltado a portadores de necessidades especiais, e o programa esportivo – de cunho assistencial e educativo, voltado para a inclusão social de crianças e adolescentes de baixa renda, por meio do esporte), demonstraram opiniões diferentes, quando questionados sobre a forma de avaliação

de desempenho que conhecem. Os usuários do FAPS afirmaram que os mecanismos de avaliação são visitas de membros do IGK aos projetos financiados e o relatório de avaliação, aplicado aos integrantes do projeto. Esse relatório específico do FAPS envolve questões que avaliam a coerência das ações em relação às metas propostas, as facilidades e dificuldades existentes durante o processo de implementação do projeto e a adequação dos recursos às ações pretendidas (se foram suficientes ou não). O relatório traz ainda informações sobre o número de beneficiados, de profissionais e parceiros envolvidos. São avaliados, também, itens que englobam resultados obtidos pela gerência e pelos profissionais. Assim sendo, no que tange à forma de avaliação de desempenho do FAPS, observa-se que a mesma é definida pela maximização dos resultados e pela centralização-integração das ações pretendidas, que acentua o planejamento, a eficiência e a produtividade, características do modelo de objetivos (BOWDITCH e BUONO, 1992). A preocupação com a capacidade de parcerias está relacionada ao modelo de eficácia de sistema aberto, que entende a eficácia como a capacidade de a organização explorar seu ambiente a fim de adquirir recursos e manter seu funcionamento. (YUCHTMAN e SEASHORE, 1967)

No programa esportivo, os critérios de avaliação de desempenho realizados, conforme depoimento dos usuários são, principalmente, o relato dos pais e o comportamento das crianças, relatados pelos profissionais das escolas, pais e pelos próprios educadores. A partir da análise do relatório anual de atividades, elaborado pelos profissionais do IGK, observou-se que são utilizados critérios de avaliação relacionados aos alunos, aos professores, aos núcleos e ao programa, conforme segue:

- Critérios de avaliação dos alunos: frequência no projeto, autoavaliação, avaliação da família realizada e avaliação da escola, ambas realizadas por meio de aplicação de questionário.
- Critérios de avaliação dos professores: realizada por meio da aplicação de questionários aos alunos, engloba os critérios: pontualidade, domínio do conteúdo, relacionamento com a turma, didática e recursos utilizados.
- Critérios de avaliação dos núcleos: são relatadas as conquistas, desafios e propostas de cada núcleo, separadamente. A elaboração dessa avaliação ocorre por meio de reuniões dos núcleos.

- Critérios de avaliação do programa: número de visitas domiciliares, número de contatos com a escola, número de reuniões com a família, número de contatos com os pais e responsáveis, número de encaminhamentos sociais, número de contatos com a rede sócio-assistencial, número de passeios, número de pesquisas de avaliação e número de capacitações dos educadores.

Os critérios de avaliação utilizados no programa esportivo Campeões da Vida estão relacionados, principalmente, às características do modelo de eficácia de recursos humanos. Embora utilize indicadores predominantemente quantitativos referentes às metas e objetivos do IGK, observa-se a preocupação com medidas relacionadas ao desenvolvimento, satisfação, comprometimento e moral dos atores envolvidos, determinando a proeminência dos atributos citados no estabelecimento da eficácia organizacional (COULTER, 1979). Observam-se, ainda, critérios relacionados com o modelo de processos internos, quando abordados aspectos referentes à melhoria dos procedimentos internos (CAMERON e WHETTEN, 1981), como a avaliação de cada núcleo e do programa esportivo, no seu todo.

Tais conclusões podem ser extraídas do relato dos funcionários e financiadores quanto às formas de avaliação de desempenho existentes no IGK, pois eles apontaram, também, os mesmos relatórios, além dos relatos dos usuários e da avaliação *in loco*, ou seja, uma avaliação realizada no dia a dia, à medida que as ações dos programas são realizadas, demonstrando preocupação com a concretização das ações planejadas, característica do modelo de eficácia de objetivos. A partir dos dados descritos neste tópico, chegou-se ao seguinte quadro síntese:

Análise da forma como a avaliação de desempenho ocorre no IGK		
Atores	Características apontadas	Modelo de eficácia relacionado
Diretores	Relatórios Satisfação dos envolvidos Preocupação com <i>feedback</i> aos financiadores	Modelo de Objetivos Sistema Aberto
Funcionários	<i>FAPS</i> : Visitas técnicas e relatório de avaliação Metas <i>versus</i> ações Número de produtos/serviços oferecidos Capacidade de parcerias	Modelo de Objetivos Sistema Aberto
	<i>PROGRAMA ESPORTIVO</i> : Satisfação dos envolvidos Avaliação <i>in loco</i> Preocupação com os processos	Recursos Humanos Modelo de Objetivos Processos Internos
Voluntários	Relatos dos usuários	Modelo de Objetivos Recursos Humanos

		Sistema Aberto
Usuários	<i>FAPS:</i> Visitas técnicas e relatório de avaliação Metas <i>versus</i> ações Número de produtos/serviços oferecidos Capacidade de parcerias	Modelo de Objetivos Sistema Aberto
	<i>PROGRAMA ESPORTIVO:</i> Satisfação dos envolvidos	Recursos Humanos Modelo de objetivos Sistema Aberto
Financiadores	Satisfação dos envolvidos Impacto regional Relatórios do FAPS e do programa esportivo	Recursos Humanos Sistema Aberto Modelo de objetivos Processos internos

Quadro 8 – Análise da forma como a avaliação de desempenho ocorre no IGK.

As informações evidenciadas neste quadro síntese demonstram que a avaliação de desempenho no IGK ocorre a partir de diferentes perspectivas, considerando cada grupo de atores envolvido, bem como a sua área de atuação específica (se atuante na área social do instituto – ligada ao FAPS ou atuante na área esportiva – ligada ao programa esportivo Campeões da Vida). E ainda que essas perspectivas podem encontrar-se ligadas aos quatro modelos de eficácia organizacional abordados, sendo que há predominância do modelo de eficácia de Objetivos e modelo de eficácia de Recursos Humanos e Sistema Aberto, ou seja, preocupação com o atendimento às metas da organização e com a satisfação dos participantes, enquanto o modelo de eficácia com menor frequência é o de Processos Internos.

4.4.3 Como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK

Depois de questionados sobre as formas de avaliação existentes no IGK, os atores apontaram a forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer. Os diretores afirmaram que a avaliação de desempenho do Instituto deve ser coerente com os objetivos da entidade, ou seja, deve ser avaliado se o objetivo em questão, o atendimento de pessoas com necessidades especiais e crianças de baixa renda, está sendo cumprido. Segundo Hall (2004), nesse modelo, uma vez estabelecidas, as metas serão adotadas como padrão para o julgamento das ações. Outro critério de avaliação levantado pelos diretores foi relacionado à equipe do IGK, pois,

segundo os mesmos, a competência dos recursos humanos e a coesão entre os membros é um aspecto importante para a avaliação de desempenho.

Os depoimentos dados são coerentes com as características do modelo de eficácia de objetivos, no qual a organização funciona como um conjunto de partes intencionalmente planejadas e interligadas e cada uma desempenha um papel claramente definido para o todo, na busca de metas finais relacionadas à eficiência e à produtividade (QUINN e CAMERON, 1983). Apresentam, também, características relacionadas ao modelo de eficácia de recursos humanos e processos internos, à medida que a ausência de tensões internas, a boa integração dos seus membros e o elevado nível de confiança entre os integrantes da organização são critérios de eficácia (BOWDITCH e BUONO, 1992), além da preocupação com a capacidade de parcerias, característica do modelo de sistema aberto, que demonstra preocupação com a análise de critérios relacionados à sobrevivência da organização (DELLAGNELO e DELLAGNELO, 1996).

Os funcionários deixaram clara a preocupação com critérios de avaliação que possibilitem a divulgação do Instituto, ou seja, a imagem externa que a entidade passa, em relação à qualidade de suas ações e atividades realizadas. Observa-se, nesse ponto, o predomínio do modelo de eficácia de sistema aberto, pois as características descritas apontam a relação da organização com seu ambiente externo. Além disso, a relação mencionada pode ser vista como a capacidade que a organização tem de explorar seu ambiente e a imagem que possui perante o mesmo, a fim de adquirir recursos para manter seu funcionamento. (YUCHTMAN e SEASHORE, 1967)

No que tange aos voluntários do IGK, os mesmos afirmaram que a entidade deveria ser avaliada a partir dos depoimentos dos diversos atores nela envolvidos, ou seja, todos deveriam ser ouvidos sobre suas opiniões em relação às ações que o Instituto desenvolve. Sendo assim, pode-se identificar características do modelo de eficácia de recursos humanos, segundo o qual a organização eficaz é aquela em que as pessoas se sentirão realizadas se virem a organização como um instrumento-chave para a realização de suas necessidades (HALL, 1984). Características do modelo de eficácia de objetivos e de sistema aberto podem ser identificadas, também, à medida que a satisfação dos envolvidos reporta aos objetivos da organização e sua relação com o ambiente externo.

Quanto aos depoimentos dos usuários a respeito da forma como o IGK deveria ser avaliado, os mesmos afirmaram que a avaliação deveria ser realizada pela comunidade, pelos beneficiados diretamente e pelos funcionários da entidade, por meio de critérios como eficácia, eficiência e efetividade das atividades, retorno dos investimentos, impacto na comunidade e coerência das ações com os objetivos dos projetos do Instituto. Da mesma forma que os voluntários, observam-se características do modelo de eficácia de recursos humanos, complementados, no caso, por medidas que reportam ao modelo de eficácia de objetivos, pois estão voltadas ao alcance de metas da entidade, bem como à eficiência e à produtividade, e ao modelo de sistema aberto, em virtude da preocupação com o impacto das ações do IGK na comunidade.

Para os financiadores pesquisados, as formas de avaliação atuais do IGK estão a contento, ou seja, o relatório anual de atividades, as visitas aos projetos e os relatos dos usuários são suficientes para avaliar as ações do Instituto; sendo assim, o mesmo possui predominantemente características do modelo de eficácia de objetivos e do modelo de sistema aberto, conforme descrito quando analisada a avaliação de desempenho no IGK.

A fim de se obter a visualização da forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK, na perspectiva dos atores envolvidos, se formulou um quadro, conforme segue:

Análise da forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK		
Atores	Características apontadas	Modelo de eficácia relacionado
Diretores	Ações <i>versus</i> objetivos Competência dos RH e coesão	Modelo de Objetivos Processos Internos Recursos Humanos
Funcionários	Divulgação Satisfação do público externo	Sistema Aberto
Voluntários	Satisfação dos envolvidos	Recursos Humanos Modelo de Objetivos Sistema Aberto
Usuários	Satisfação dos envolvidos Padrões de qualidade Dados receitas/despesas Ações <i>versus</i> objetivos Impacto na comunidade	Recursos Humanos Modelo de Objetivos Sistema aberto
Financiadores	Satisfação dos envolvidos Impacto regional	Modelo de Objetivos Sistema Aberto

Quadro 09 – Análise da forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer, na perspectiva dos atores envolvidos, e a relação com os modelos de eficácia.

O quadro síntese possibilita visualizar que a forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK, conforme o relato dos grupos de atores pesquisados, possui diferentes perspectivas. E ainda que as perspectivas dos voluntários, usuários e financiadores aproximam-se, haja vista que nos seus relatos há ênfase no modelo de recursos de objetivos e de sistema aberto, ou seja, no alcance da missão organizacional, que seria a satisfação das pessoas envolvidas na organização, aspecto que também guarda forte relação com o ambiente externo.

4.4.4 Como o IGK poderia ser mais eficaz

A fim de identificar, por meio dos dados coletados, o modo como o IGK poderia ser uma organização mais eficaz, ou seja, ter um desempenho superior ao atual, foram abordadas as formas como o IGK poderia desempenhar melhor o seu papel e as preocupações futuras dos atores em relação ao desempenho da organização.

Os diretores afirmaram que, a partir da captação de mais recursos, o IGK poderia ampliar seus projetos e maximizar suas ações. A preocupação com o financiamento também foi identificada quando os diretores foram questionados sobre as preocupações futuras com o desempenho do IGK. Eles apontaram que a imagem do instituto está ligada à figura de Guga Kuerten e, pelo fato de o tenista estar se afastando do mundo dos esportes, temem que as parcerias com empresas financiadoras diminuam. Esclareceram que o IGK possui um *know-how* adquirido por meio dos anos de atuação e esperam que o mesmo seja usado para o desenvolvimento de novas estratégias de captação de recursos.

Ao serem questionados acerca da forma como o Instituto poderia executar melhor o seu papel, os funcionários informaram considerar que a organização executa muito bem a sua tarefa e que acertos são realizados quando necessário, conforme o monitoramento das ações. No que tange aos planos futuros do Instituto, os funcionários entrevistados afirmaram que desconhecem a intenção de mudanças, que a preocupação está relacionada à garantia da continuidade das ações desenvolvidas, com foco em novas formas de captação de recursos. Sendo assim, tanto os diretores como os funcionários apontaram questões referentes à captação de recursos, como característica para que o IGK desenvolva melhor o seu papel e

essas informações são coerentes com características principalmente do modelo de eficácia de sistema aberto, mas também do modelo de processos internos, no qual uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e aperfeiçoa a obtenção de recursos (DELLAGNELO e DELLAGNELO, 1996) e, ainda, os critérios relacionados à mensuração de resultados na organização cedem lugar para o desempenho no processo de aquisição e utilização de recursos, em vez de verificá-lo no estado final. (CAMERON, 1978)

Os voluntários destacaram que o IGK poderia executar melhor o seu papel com a ampliação do atendimento, tendo em vista que as ações do programa esportivo abrangem, apenas, os usuários que cursam o ensino fundamental, ou seja, os que têm até 15 anos de idade, aproximadamente. Em relação ao futuro do Instituto, os voluntários pesquisados afirmaram que estas questões estão relacionadas diretamente às atividades que realizam. Segundo os mesmos, gostariam de ter uma maior gama de atividades e estender os atendimentos realizados (fisioterapêuticos e psicológicos) não somente aos usuários, mas aos outros membros da entidade, como os funcionários, por exemplo. Tais características levantadas pelos voluntários do IGK convergem com os apontamentos tanto do modelo de eficácia de recursos humanos, no qual o ser humano é o centro dos processos e objetivos organizacionais, quanto do modelo de objetivos, quando reportam ao atendimento das metas organizacionais, ou seja, a ampliação do atendimento às crianças e portadores de necessidades especiais.

Na opinião dos usuários, o IGK poderia desempenhar melhor o seu papel se houvesse mais parceiros a colaborar para que outros projetos pudessem se realizar, beneficiando, assim, mais pessoas. Os usuários pesquisados afirmaram desconhecer os planos ou preocupações do IGK com o desempenho futuro, mas que as mesmas devem estar relacionadas com a continuidade dos projetos e ações realizados.

Para os financiadores, o trabalho do IGK é “extraordinário” e poderia ser melhor executado com a ampliação dos projetos sociais para outras regiões. Afirmaram que tal deveria ser uma preocupação futura, pois o Instituto tem reconhecimento em nível nacional e isso traria apoio de novos financiadores. Da mesma forma que os diretores e funcionários, os usuários e financiadores demonstram atenção à obtenção de parcerias financeiras para a ampliação das ações e projetos do IGK, coerente com os conceitos do modelo de eficácia de

sistema aberto e com o modelo de processos internos, que possui como ênfase as formas de captação de recursos no meio externo à organização. Características do modelo de eficácia de objetivos são visualizadas quando usuários e financiadores apontam a ampliação do atendimento como forma do IGK ser mais eficaz.

Os dados coletados podem ser explicitados, a partir do quadro síntese a seguir:

Como o IGK poderia ser mais eficaz		
Atores	Características apontadas	Modelo de eficácia relacionado
Diretores	Aquisição de recursos Novas parcerias	Sistema aberto Processos Internos
Funcionários	Aquisição de recursos Novas parcerias	Sistema aberto Processos Internos
Voluntários	Ampliação do atendimento Desenvolvimento dos envolvidos	Modelo de Objetivos Recursos Humanos
Usuários	Aquisição de recursos Novas parcerias Planejamento	Sistema aberto Processos Internos Modelo de Objetivos
Financiadores	Ampliação do atendimento Novas parcerias	Sistema aberto Processos Internos Modelo de Objetivos

Quadro 10 – Descrição de como o IGK poderia ser uma organização mais eficaz, na perspectiva dos atores envolvidos e relação com os modelos de eficácia.

Percebe-se, por meio do quadro síntese apresentado, que todos os grupos de atores pesquisados demonstram preocupação com critérios característicos do modelo de eficácia de sistema aberto, prevalecendo questões relacionadas à captação de recursos e de novas parcerias, a fim de garantir a continuidade das ações desenvolvidas pelo Instituto.

A fim de estabelecer comparações entre a forma como os atores veem o desempenho atual do IGK e como consideram que o mesmo poderia ser mais eficaz, um quadro com o seu desempenho atual, conforme a perspectiva dos grupos de atores *versus* a forma como o Instituto poderia ser mais eficaz, foi construído e apresentado na seqüência:

Forma como a avaliação de desempenho ocorre no IGK versus como o IGK poderia ser mais eficaz		
Atores	Modelo de eficácia relacionado à avaliação atual	Modelo de eficácia relacionado a como o IGK poderia ser mais eficaz
Diretores	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Processos Internos Sistema Aberto
Funcionários	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Processos Interno Sistema Aberto
	Recursos Humanos Modelo de Objetivos Processos Internos	Recursos Humanos Modelo de Objetivos
Voluntários	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos Sistema Aberto

	Recursos Humanos	Processos Internos
Usuários	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos Sistema Aberto Processos Internos
	Recursos Humanos Modelo de Objetivos	Sistema Aberto Processos Internos
Financiadores	Sistema Aberto Processos internos Recursos Humanos Modelo de Objetivos	Sistema Aberto Processos Internos

Quadro 11 – Forma como a avaliação de desempenho ocorre no IGK *versus* como o IGK poderia ser mais eficaz, na perspectiva dos atores envolvidos e relação com os modelos de eficácia.

Observa-se, predominantemente, a identificação do modelo de eficácia de objetivos na forma de avaliação de desempenho que ocorre no IGK, considerando a perspectiva dos entrevistados, No que tange à forma de o IGK tornar-se uma organização mais eficaz, há apontamentos para elementos dos modelos de eficácia de sistema aberto e de processos internos. Acredita-se que essa ampliação, na percepção do desempenho da organização seja consequência da preocupação de todos os atores com novas formas e fontes de captação de recursos, a fim de garantir a continuidade e ampliação das ações do Instituto.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões relativas ao estudo desenvolvido, tendo como referência os objetivos de pesquisa estabelecidos e aqui novamente elencados:

- a. Identificar atores importantes na dinâmica do funcionamento da organização em estudo;
- b. Identificar os critérios de avaliação de desempenho predominantes na perspectiva de cada grupo de atores envolvido;
- c. Verificar a predominância de critérios utilizados pelos diferentes grupos de atores frente aos modelos de eficácia organizacional abordados na revisão de literatura;
- d. Analisar comparativamente as diferentes concepções de desempenho dos grupos de atores envolvidos.

Após a definição da organização a ser estudada – o Instituto Guga Kuerten –, foram identificados os atores envolvidos na entidade, quais sejam: diretores, funcionários, voluntários, usuários e financiadores. Para o cumprimento dos objetivos do presente estudo, buscou-se descrever as características dos atores envolvidos no IGK, no que tange à dinâmica de funcionamento do Instituto, a partir dos elementos: tempo de atuação na organização, atividade desenvolvida, envolvimento no processo decisório e conhecimento sobre a organização, conforme segue.

Os diretores e funcionários possuem maior tempo de atuação na organização, pois estão no IGK há mais de cinco anos, enquanto os demais atores – voluntários, usuários e financiadores – participam das ações do instituto há, aproximadamente, um ano e meio. Quanto às atividades desenvolvidas, conforme o relato dos entrevistados, aqueles que apontaram maior envolvimento no processo de avaliação, bem como no processo de tomada de decisão no IGK, foram os diretores, funcionários e financiadores. No caso dos diretores e funcionários, compreende-se esse fato, uma vez que estão há mais tempo na organização. No que tange ao conhecimento da organização, diretores, funcionários e financiadores afirmaram possuir grande conhecimento e acesso às informações da entidade, em virtude do tempo de atuação dentro da organização, ao seu envolvimento diário ou por meio do

acompanhamento constante de atividades, além de informações como relatórios e jornais fornecidos pela entidade, e daquelas divulgadas pela mídia e comunidade. Os voluntários e usuários informaram possuir um conhecimento parcial sobre as ações do IGK, pois têm uma relação mais estreita com áreas que possuem maior contato. Tal fato pode ser consequência do envolvimento parcial dos atores em foco na organização e por eles não terem acesso aos relatórios e informações oferecidas pela entidade aos outros atores.

Sendo assim, conclui-se que o envolvimento dos atores com a dinâmica organizacional do IGK pode estar relacionado proporcionalmente a um maior tempo de atuação na entidade e ao poder financeiro, pois os atores que apontaram maior envolvimento com o Instituto, principalmente no que cabe à tomada de decisão dentro da organização, são os diretores e funcionários com mais de cinco anos na organização seguidos pelos financiadores. Enjolras (apud ANDION, 1998) destaca o eixo econômico como novo fator central que configura a legitimidade das organizações sem fins lucrativos; tal afirmação pode explicar o grau de participação e influência dos financiadores na dinâmica organizacional do IGK em relação aos demais atores.

Conforme relatado anteriormente, existem diversas maneiras de mensurar a eficácia organizacional; no entanto, Schmid (2002) acredita que em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, considerando a natureza das suas atividades, as quais muitas vezes envolvem serviços intangíveis, seja mais difícil mensurar eficácia organizacional do que em entidades que visam ao lucro. E ainda que muitas pesquisas dentro de organizações sem fins lucrativos focam a comparação entre organizações e a avaliação das suas visões diferentes de efetividade. Há uma necessidade de pesquisas que concentrem uma única organização e analisem a gama de percepções de seus atores dentro da organização. (MISTRY, 2007)

Diversas características apontadas neste trabalho, por meio dos dados coletados, podem ser destacadas como próprias das organizações sem fins lucrativos: baixo nível de formalização das atividades e processos, participação dos membros na tomada de decisão, comprometimento dos indivíduos com os objetivos das organizações, objetivos voltados ao bem social, qualitativos, de difícil mensuração, bem como os diferentes grupos de interesse a serem atendidos. Para Lachman e Wolfe (1997), a eficácia organizacional pode ser avaliada sob diferentes pontos de vista; assim, conforme foi sustentado neste trabalho, o que é considerado

eficaz através de uma perspectiva pode ser interpretado de maneira distinta com a adoção de uma outra visada.

No estudo apresentado, analisou-se a concepção de desempenho apontada por cada grupo dos atores envolvidos em uma organização sem fins lucrativos – o IGK, em quatro perspectivas principais: o conceito de desempenho, a forma como a avaliação de desempenho ocorre na organização, a forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer na organização e como o IGK poderia ser mais eficaz, comparando-as aos modelos de eficácia propostos pela literatura abordada.

Diante dos dados analisados identificou-se que, no que tange **ao conceito de desempenho**, todos os atores envolvidos na organização – diretores, funcionários, voluntários, usuários e financiadores – apresentam características e informações que reportam aos modelos de eficácia de objetivos e ao modelo de eficácia de sistemas abertos, pois demonstram atenção ao bem social, impacto regional, inovação e capacitação do capital humano, como papéis fundamentais do IGK e que estão ligados, fundamentalmente, aos objetivos organizacionais. Além disso, utilizam relatos dos usuários, relatórios de resultados, relatos da comunidade e informações da mídia para chegarem a tais conclusões, aspecto que demonstra a influência da perspectiva do modelo de avaliação de sistema aberto nesse processo.

A linha de análise do modelo de sistema aberto considera que as organizações sejam dependentes de fatores do ambiente externo, ou seja, que os fatores externos são capazes de explicar os internos. Há uma inter-relação dinâmica e constante entre os sistemas externo e interno. O esforço contínuo da organização em relacionar-se com o ambiente externo exprime-se nos atributos (estrutura e tecnologia), processos e desempenho organizacionais. A organização é vista não apenas em termos de alcance de objetivos, mas como um sistema social que procura atender suas necessidades de adaptação e sobrevivência (THOMPSON, 1976; ZEY-FERREL, 1979; HALL, 1984), elementos que puderam ser claramente verificados nos relatos dos entrevistados.

Em resposta ao questionamento sobre a **forma como a avaliação de desempenho ocorre no IGK**, os usuários e funcionários apontaram características diferenciadas relacionadas ao FAPS e ao Programa Esportivo. No FAPS, conforme os relatos obtidos, a avaliação ocorre por meio de visitas técnicas e relatório de avaliação, abrangendo critérios de metas planejadas *versus* ações executadas, número de produtos/serviços oferecidos, capacidade de parcerias e preocupação

com os mecanismos internos. Tais características reportam aos seguintes modelos de eficácia:

- Modelo de objetivos, quando evidenciam preocupação com a coerência entre as ações da entidade, os objetivos planejados, a eficiência e a produtividade. Um objetivo é uma situação desejada que a organização procura atingir e pode servir de parâmetro para avaliar o seu desempenho. Esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que uma organização pode ser dirigida por um conjunto racional de pessoas que, com base nessa racionalidade, elege um conjunto bem definido e não muito grande de metas, capazes de serem inteiramente apreendidas por todos os membros da organização;

- Modelo de sistema aberto, quando a atenção é voltada à capacidade de efetivação de parcerias, ou seja, à capacidade de captar recursos no meio em que a organização está inserida. Assim, o desempenho é definido em termos da posição de barganha da organização, que é reflexo da capacidade para explorar o seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos; e

- Modelo de processos internos, quando direcionadas à melhoria dos procedimentos internos, a fim de facilitar o alcance de metas desejadas. Na abordagem em destaque há a combinação dos pontos fortes das abordagens de sistema aberto e de objetivos, pois considera as características dos processos organizacionais internos como definidoras do desempenho e procura verificá-lo no processo de aquisição e utilização de recursos, em vez de fazê-lo no estado final. Dessa forma, o desempenho pode ser definido como a habilidade de a organização adquirir e utilizar racionalmente recursos escassos e valiosos na consecução de seus objetivos operacionais. (STEERS, 1977)

Ainda como forma de avaliação de desempenho no IGK, para os voluntários pesquisados, os relatos obtidos dos usuários por meio de visitas e contato direto com as crianças/entidades beneficiadas são importantes, demonstrando, assim, características do modelo de eficácia de objetivos e sistema aberto, pois está relacionada à satisfação de necessidades de seus membros. Os diretores também relataram critérios que se relacionam com o modelo de eficácia de objetivos, no que se refere à forma de avaliação de desempenho no IGK, como visitas às entidades beneficiadas pelas ações do FAPS e avaliação das crianças participantes do programa esportivo. Além disso, apontaram a elaboração dos relatórios da entidade como imprescindíveis para que as informações e resultados dos projetos possam ser

apresentados aos parceiros financiadores do IGK, demonstrando, assim, ligação com o modelo de eficácia de sistema aberto, na medida em que se preocupa com atores externos à organização, ou seja, com a reputação do Instituto. Os financiadores, por sua vez, afirmaram que a avaliação de desempenho ocorre, principalmente, por meio de visitas aos projetos, relatos dos usuários e pelo impacto social percebido por meio das ações que a entidade exerce junto à região onde atua, corroborando com os modelos de eficácia de objetivos e sistema aberto.

No que refere à **forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer no IGK**, de acordo com o relato dos diretores, ela deveria apontar se as ações do Instituto estão coerentes com seus objetivos, além de englobar critérios de avaliação da competência dos funcionários e coesão da equipe. Tais características reportam, respectivamente, aos modelos de eficácia de objetivos e processos internos. Os funcionários identificaram quesitos relacionados ao modelo de eficácia de sistema aberto como importantes para a avaliação de desempenho do IGK, a saber: divulgação e satisfação do ator externo.

Satisfação dos envolvidos, padrões de qualidade, dados de receitas e despesas, coerência das ações do IGK em relação aos objetivos traçados e impacto na comunidade foram características apontadas pelos usuários do IGK, como exemplos de critérios que deveriam ser avaliados. Tais critérios demonstram coerência com os conceitos do modelo de eficácia de recursos humanos, modelo de objetivos e sistema aberto. Os voluntários afirmaram que a avaliação deveria ocorrer focando a satisfação dos envolvidos, característica do modelo de eficácia de objetivos. O mesmo apontamento foi realizado pelos financiadores, que definem a forma atual de avaliação de desempenho como a ideal para o Instituto, acrescido, apenas, da verificação do impacto regional, item do modelo de eficácia de sistema aberto.

Comparando-se a perspectiva dos atores referente à forma como a avaliação de desempenho ocorre no IGK e como deveria ocorrer, observa-se que, para os diretores, a avaliação deveria redimensionar seu foco, de medidas como satisfação dos envolvidos e resultados fornecidos aos financiadores (modelo de eficácia de objetivos e sistema aberto) para a ênfase na coerência das ações do Instituto com os objetivos estipulados, competência dos recursos humanos da organização e coesão da equipe (modelo de eficácia de objetivos e processos internos) também. Os demais atores – funcionários, voluntários, usuários e financiadores – apontaram

como medidas que devem ser avaliadas pelo IGK, critérios já descritos pelos mesmos anteriormente, como integrantes do processo de avaliação existente.

Perguntados sobre **como o IGK poderia ser uma organização mais eficaz**, os grupos de atores envolvidos – diretores, funcionários, voluntários, usuários e financiadores – demonstraram atenção a novas formas de captação de recursos, financiamento e com a ampliação das ações, revelando afinidade com características do modelo de eficácia de sistema aberto e processos internos. Ocorre a ênfase no relacionamento entre a organização e o seu ambiente externo, pois a mesma procura inserir a incerteza do sistema externo no contexto das suas preocupações, bem como com a habilidade de a organização adquirir e utilizar racionalmente recursos escassos e valiosos na consecução de seus objetivos operacionais (STEERS, 1977).

Os voluntários ainda demonstraram que o IGK poderia ser mais eficaz ampliando seu atendimento para atender os diversos públicos envolvidos, demonstrando, assim, ligação com o modelo de eficácia de objetivos e de recursos humanos que, segundo Bowditch e Buono (1992), está baseado no argumento de que eficácia representa o grau em que os participantes da organização estão satisfeitos com ela, indo ao encontro das metas organizacionais do IGK.

O quadro a seguir resume as concepções de eficácia dos atores envolvidos no IGK e os modelos de eficácia aos quais estão relacionados.

Atores	Análise das concepções de desempenho <i>versus</i> modelos de eficácia organizacional.			
	1. Conceito de desempenho	2. Como a avaliação de desempenho ocorre	3. Como a avaliação de desempenho deveria ocorrer	4. Como o IGK poderia ser mais eficaz
Diretores	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos Recursos Humanos Processos Internos	Sistema aberto Processos Internos
Funcionários	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos (FAPS e PE) Sistema Aberto (FAPS) Recursos Humanos(PE) Processos Internos (PE)	Sistema Aberto	Sistema aberto Processos Internos
Voluntários	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos Sistema Aberto Recursos Humanos	Modelo de Objetivos Sistema Aberto Recursos Humanos	Modelo de Objetivos Recursos Humanos
Usuários	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos (FAPS e PE) Sistema Aberto (FAPS) Recursos Humanos (PE)	Modelo de Objetivos Sistema Aberto Recursos Humanos	Modelo de Objetivos Sistema Aberto Processos Internos
Financiadores	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Recursos Humanos Sistema Aberto Modelo de Objetivos Processos Internos	Modelo de Objetivos Sistema Aberto	Modelo de Objetivos Sistema Aberto Processos Internos

Quadro 12 – Análise das concepções de desempenho *versus* modelos de eficácia organizacional abordados na literatura

A partir das concepções de desempenho relatadas por cada grupo de atores envolvidos no IGK, por meio das quatro perspectivas utilizadas no estudo (o conceito de desempenho, a forma como a avaliação de desempenho ocorre na organização, a forma como a avaliação de desempenho deveria ocorrer na organização e como o IGK poderia ser mais eficaz) e a comparação das mesmas aos modelos de eficácia propostos pela literatura, pode-se agrupar tais conceitos, a fim de refletir a respeito da perspectiva geral de desempenho que cada grupo de atores envolvidos no IGK tem, conforme mostra o seguinte quadro:

Perspectiva geral de desempenho dos atores envolvidos no IGK					
Modelos de eficácia ligados à perspectiva geral de desempenho.	Diretores	Funcionários	Voluntários	Usuários	Financiadores
	- Modelo de Objetivos	- Sistema Aberto	- Modelo de Objetivos	- Modelo de Objetivos	- Modelo de Objetivos
	- Sistema Aberto	- Modelo de Objetivos	- Recursos Humanos	- Sistema Aberto	- Sistema Aberto
	- Processos Internos	- Recursos Humanos	- Sistema Aberto	- Recursos Humanos	- Recursos Humanos
	- Recursos Humanos	- Processos Internos		- Processos Internos	- Processos Internos

Quadro 13 – Modelos de eficácia abordados na literatura ligados à perspectiva geral de desempenho de cada grupo de atores envolvidos no IGK

Observa-se que, na concepção dos cinco grupos de atores envolvidos no IGK, os modelos de eficácia de objetivos e sistema aberto estão presentes e aparecem como as principais características apontadas na perspectiva geral de desempenho que os mesmos possuem em relação à organização.

Acredita-se que isto tende a significar, primeiramente, que há preocupação da organização com a consecução de suas metas, ou seja, com a coerência de suas ações em relação ao cumprimento de sua missão. Segundo Bowditch e Buono (1992), o modelo de eficácia de objetivos é o mais antigo e mais largamente utilizado na avaliação da eficácia organizacional. Esta, na perspectiva do modelo de metas, é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem também atingidas. Nesse sentido, são critérios de avaliação do modelo de atingimento de metas o estabelecimento e alcance de objetivos, a eficiência e a produtividade (QUINN e CAMERON, 1983). Na literatura especializada dois objetivos são normalmente ressaltados: oficiais e operacionais. Os primeiros são os propósitos gerais da organização, e constam em relatórios anuais, comunicados e declarações

públicas de autoridades. Eles existem para legitimar a organização frente a seu público ou ambiente de interesse. Os últimos são aqueles verdadeiramente perseguidos por meio das políticas, planos e ações da organização, independentemente dos objetivos oficiais. Eles designam os fins procurados por meio das políticas operacionais da organização e demonstram o que ela realmente está fazendo. (KEELEY, 1978; HALL, 1984)

No contexto da abordagem de objetivos, o desempenho é basicamente definido em termos do grau ou medida da eficácia organizacional. Esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que uma organização pode ser dirigida por um conjunto racional de pessoas que, com base nessa racionalidade, elege um bloco bem definido e não muito grande de metas, capazes de serem inteiramente apreendidas por todos os membros da organização. Uma organização é eficaz, assim, quando alcança os objetivos fixados. No caso do IGK, a avaliação de desempenho está pautada, segundo depoimento dos grupos de atores pesquisados, na satisfação dos envolvidos e no “bem social” de crianças com baixa renda familiar e portadores de necessidades especiais. Essas características estão de acordo com os objetivos, metas e com a missão estipulada pela organização, aquilo que se pode chamar de objetivos oficiais, os quais são claramente legitimados socialmente. Sua medição é certamente um fator altamente complexo, muitas vezes controverso. No entanto, a afirmação desses objetivos é um elemento importante na legitimidade da organização, na afirmação de sua reputação na sociedade local.

Há, em segundo lugar, preocupação com a sobrevivência da organização em seu meio. O desempenho, dentro dessa perspectiva, é definido em termos da posição de barganha da organização, reflexo da capacidade para explorar o seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos. O processo permanente de competição entre as organizações por tais recursos determina a posição relativa de cada uma na sociedade. É nesse contexto que o desempenho das organizações pode ser avaliado comparativamente, sendo medido pela capacidade de a organização maximizar a sua posição de barganha e otimizar a obtenção de recursos. Segundo Salles e Dellagnelo (2005) algumas fontes de financiamento enfatizam a vinculação de suas imagens ao trabalho realizado pela organização beneficiada. Assim o alcance de resultados concretos do ponto de vista de algum avaliador externo é importante para a projeção do projeto e, conseqüentemente, da empresa patrocinadora (SALLES; DELLAGNELO, 2005).

No caso do IGK, os atores envolvidos têm consciência de que a reputação da entidade é fator importante, visto que os recursos para financiamento de iniciativas sociais são escassos e de que há necessidade de buscar novas fontes de financiamento. Assim, a afirmação desse aspecto na avaliação de desempenho da organização é uma constante.

Tal conclusão é corroborada em outros estudos realizados – como os efetuados por Salles e Dellagnelo (2005), nos quais são abordadas a avaliação de desempenho e a relação com as fontes financiadoras; por Monte e Carvalho (2004), os quais verificam o poder e as relações de parcerias no terceiro setor com base nos atores nacionais envolvidos no processo; por Dias (2002), que analisa a avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor pautado na Teoria dos *Stakeholders*; por Silva (2002), o qual estuda a relação entre fontes de financiamento e o nível de burocratização nas ONGs de Alagoas; e por Cunha (2008), que verifica os critérios de avaliação de financiadores internacionais – que apontaram o destacado papel do eixo econômico na realidade das organizações sem fins lucrativos. A escassez dos recursos faz com que o financiamento tenha cada vez mais destaque, pois, muitas vezes, torna-se responsável pela sobrevivência das organizações.

Características do modelo de eficácia de processos internos foram identificadas, nas falas dos diretores, quando demonstraram preocupação com planejamento, competência organizacional e meios de captação de recursos. A abordagem de processos internos busca a combinação dos pontos fortes das abordagens de sistema aberto e de objetivos, daí uma de suas denominações (abordagem de objetivos-recursos). Ela considera as características dos processos organizacionais internos como definidoras do desempenho e procura verificar o desempenho no processo de aquisição e utilização de recursos, em vez de verificá-lo no estado final; por isso, ela é denominada de modelo de processos internos. No contexto da abordagem em questão, o desempenho pode ser definido como a habilidade de a organização adquirir e utilizar racionalmente recursos escassos e valiosos na consecução de seus objetivos operacionais. (STEERS, 1977)

A definição de desempenho nesses termos fundamenta-se na estratégia de sistema aberto, bem como na estratégia de sistema fechado. A organização é entendida como uma unidade social intencionalmente orientada para a consecução de objetivos e está continuamente ajustando-se ao contexto social em que se insere.

Ela pode definir, avaliar e tratar constantemente os elementos de incerteza do ambiente externo, mas precisa, ao mesmo tempo, submeter-se à necessidade de racionalidade funcional (comportamento dirigido para objetivos), requerendo previsibilidade e certeza para poder sobreviver. (THOMPSON, 1976; STEERS, 1977; ZEY-FERRELL, 1979)

Os funcionários, usuários e financiadores, quando questionados sobre o desempenho do IGK, também citaram, em menor frequência, características relativas ao modelo de eficácia de recursos humanos que, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), considera a moral e a coesão da força de trabalho no que tange aos meios e analisa o valor dos recursos humanos da organização no que se refere aos fins.

Salienta-se que os esforços para integrar a literatura sobre desempenho organizacional refletem consensos e desacordos. Para vários especialistas, o desempenho é um construto, e o estabelecimento de seu significado e avaliação estão baseados em valores e preferências individuais (CAMPBELL, 1977; SCOTT, 1977; SEASHORE, 1983; CUMMINGS, 1983). Entretanto, a noção de “concepções” de desempenho só começa a ser trabalhada a partir do modelo de valores competitivos proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983). De acordo com esses pesquisadores, o construto desempenho, como estava sendo empregado, era vago o suficiente para gerar divergências. Os métodos tradicionais não eram apropriados para resolver o problema. Por isso, Quinn e Rohrbaugh (1983) criaram o Modelo Espacial de Análise do Desempenho das Organizações, na direção de uma abordagem de valores concorrentes da análise organizacional. O Modelo Espacial rompeu com os fatores analíticos empregados nos estudos anteriores do desempenho organizacional e tornou explícitas e precisas noções implícitas e abstratas de vários teóricos, ou seja, o que eles realmente pensavam sobre o construto desempenho.

Este estudo procurou utilizar as dimensões estabelecidas na abordagem de valores concorrentes, a fim de obter as concepções de desempenho de cada grupo de ator envolvido no IGK. Observou-se, então, que o modelo espacial aproximou-se, efetivamente, da situação em estudo, na medida em que permitiu a conjugação de perspectivas de desempenho. Cada um dos quatro modelos de eficácia – Objetivos, Sistema Aberto, Recursos Humanos e Processos Internos – é útil para explicar determinados aspectos do comportamento da organização. Por tal motivo, ignorar

qualquer um deles é ter apenas uma visão parcial do desempenho. Isso sugere que as organizações devem desempenhar-se bem em todos os quatro conjuntos de critérios. Porém, em um dado momento, poderá haver necessidade de optar por um critério e dar maior ênfase a ele.

A partir da análise realizada, foi possível esclarecer o conceito de eficácia como uma construção social (HERMAN e RENZ, 1997). De acordo com os autores pesquisados, as avaliações de desempenho não são regradas como fatos objetivos e nem mesmo como arbitrárias ou irrelevantes. Ao invés disso, o conceito de eficácia segue a definição e avaliação de desempenho como pensamento a) criado por indivíduos ou atores organizacionais envolvidos, b) especificado para o contexto em que é criado e c) capaz de envolver a contínua interação dos atores. (FORBES, 1998)

Em suma, através deste trabalho, foi possível analisar as perspectivas e a “construção” do conceito de eficácia por parte de cada grupo de ator envolvido no IGK, supondo-se uma maior influência dos grupos de atores, diretores, funcionários e financiadores. Essa maior influência está ligada, possivelmente, ao tempo em que as pessoas estão ligadas à organização, bem como ao poder financeiro que exercem em sua dinâmica.

Além do exposto, o presente estudo evidenciou a análise dos modelos de valores de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1983), na medida em que as concepções de desempenho apresentaram elementos dos quatro modelos descritos pelos autores. Da mesma forma, estudos preliminares de Silva e Dellagnelo (2005) e Salles e Dellagnelo (2005) evidenciaram a diversidade de critérios empregados em organizações sem fins lucrativos nas avaliações de desempenho, que remetem aos modelos de processos internos, relações humanas, sistemas abertos e metas racionais.

Observa-se, nos depoimentos dos atores entrevistados, que a predominância do modelo de eficácia de objetivos pode estar ligada à transferência de práticas de avaliação empresarial a organização pesquisada, pois, segundo Bowditch e Buono (1992), ele é o modelo mais largamente utilizado na avaliação da eficácia de empresas. Este modelo, que se tornou polêmico na área empresarial, não seria diferente em organizações cujos resultados voltam-se para questões de âmbito social (SILVA e DELLAGNELO, 2005). Conforme identificado, os objetivos perseguidos por organizações sem fins lucrativos concentram-se,

fundamentalmente, em aspectos intangíveis, diferentes daqueles do campo empresarial. Nesse sentido, de acordo com os dados levantados, pôde-se perceber que geralmente as avaliações relativas ao alcance de objetivos no IGK referiam-se ao bem social, ampliação do atendimento, satisfação dos usuários. Além disso, quanto aos critérios de avaliação de desempenho que remetem ao modelo de processos internos, é interessante destacar que a literatura apresenta o fato de a ênfase em procedimentos internos não ter sido foco de interesse de organizações civis sem fins lucrativos. A prática da formalização geralmente associada a essas preocupações tem sido fortemente questionada por membros e estudiosos das organizações. Cabe destacar aqui que a ênfase em controles internos, típicos de organizações empresariais tem sua aplicabilidade limitada referidas organizações, uma vez que o controle normativo possa ser muito mais efetivo no contexto estudado.

Nota-se que o grau incertezas e de complexidades que cercam as organizações sem fins lucrativos e suas inter-relações têm se acentuado com o passar do tempo e com o aumento da “superfície de contato” deste setor com os demais. Naquilo que diz respeito ao financiamento das atividades, o encontro dos valores defendidos pelas organizações sem fins lucrativos com a realidade da necessidade de conseguir recursos para garantir sua sustentabilidade pode expor divergências, em princípio, inconciliáveis com os agentes financiadores (CARVALHO, 2001). Muitas vezes estes financiadores fazem exigências aos financiados, que, diante da escassez de recursos, se submetem.

Para Cunha (2008) a esfera econômica, representada fortemente pelos financiadores de forma a viabilizar projetos e garantir a sustentabilidade dessas organizações, é inegavelmente um ator importante no contexto em que as organizações sem fins lucrativos vêm vivenciando. Porém, a sua influência nos processos de desenvolvimento destas organizações, se não controladas, podem culminar na descaracterização de sua essência, alterando os objetivos para satisfazer interesses dos financiadores e não dos beneficiários. Salles e Dellagnelo (2005) afirmam que, muitas vezes, a avaliação das atividades nas organizações sem fins lucrativos é centralizada na fonte financiadora por meio dos relatórios. Desta forma, os financiadores exercem controle sobre as organizações, condicionando a liberação dos recursos das etapas subseqüentes ao cumprimento das atividades

previstas para o período anterior. Dessa forma, a exigência destes relatórios demanda grande esforço da equipe técnica pelo nível de detalhamento exigido.

Assim, no IGK conclui-se que, mesmo afirmando que não há uma cultura de avaliação de desempenho sistemática, os diretores e funcionários preocupam-se em construir um instrumento de avaliação que possa ser reportado, principalmente, aos financiadores, demonstrando os efetivos resultados da organização.

Apesar de o estudo ter se limitado à análise de apenas uma organização, é possível sinalizar que parece não existir uma perspectiva relacionada ao conceito de desempenho que esteja ligada a um único modelo de eficácia ou que possa ser aplicada de forma padrão por tais atores. Isso significa que, mesmo demonstrando grande preocupação com critérios relacionados ao modelo de sistema aberto, não existe consenso quanto à forma de avaliação de desempenho; o que se percebe são critérios avaliativos que têm maior ou menor destaque, de acordo com cada contexto, e que costumam ter como foco processos internos e externos.

5.1 Recomendações

O presente trabalho teve como intuito contribuir para os estudos acerca das concepções de desempenho dos diversos atores que atuam em uma organização sem fins lucrativos.

Sugere-se que mais estudos sejam realizados abordando as concepções dos atores de uma mesma organização, em âmbito nacional e internacional e que atuem não somente em áreas assistenciais, a fim de possibilitar o maior esclarecimento no que se refere à construção do conceito e aos critérios de avaliação utilizados. Acredita-se que organizações sem fins lucrativos ligadas à cultura e educação realizam atividades cujos resultados não podem ser facilmente mensuráveis, o que poderia sugerir interessantes discussões envolvendo a construção do conceito de desempenho.

Conforme Mistry (2007), os estudos empíricos sobre a eficácia nas organizações sem fins lucrativos, usando perspectivas múltiplas, são limitados em quantidade. Os que existem tendem a usar uma pequena parcela de colaboradores dentro da organização e um grande número de organizações (MISTRY, 2007).

Sendo assim, o aprofundamento desses estudos faz-se necessário para que tal lacuna nos estudos organizacionais seja preenchida.

Outra questão que deverá ser aprofundada, nesse sentido, será a discussão sobre as disputas internas entre os diferentes grupos de atores, no que tange ao conceito de eficácia organizacional, em busca de argumentos que possam elucidar a forma como alguns autores são capazes de influenciar ou não essa questão.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não governamentais do Estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos para uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

_____. A Gestão no Campo da Economia Solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan/mar. 2005.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

AVINA, Jeffrey. The evolutionary life-cycles of non-governmental development organizations. In: EDWARDS, Michael, FOWLER, Allan. **The Earthscan Reader on NGO Management**. UK: Earthscan Publications, 2002.

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. São Paulo: Veras Editora, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARREIRA, Maria Cecília R. Nobre. **Avaliação participativa de programas sociais**. São Paulo: Veras, 2000.

BARUCH, Y.; RAMALHO, N. Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and not-for-profit sectors. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v. 35, n.1, p. 39-65, 2006.

BAVA, S. C.; PAULICS, Veronika. Em busca do conhecimento e da afirmação da cidadania. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 48-53, 2002.

_____. O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI. In: **Cadernos Abong**. ONGs Identidades e Desafios Atuais. São Paulo: Autores Associados, 2000. p. 41-86.

BAYAMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 6, p. 119-126, nov./dez. 1997.

BENNETT, M. **Sustainable Management**: an European Perspective Disponível em: <http://www.iges.or.jp/en/be/pdf/report2/bennett.pdf> Acesso em: 04 fev. 2007.

BETTIOL JUNIOR, Alcides, BARBIERI, Geraldo, MARTINS, Gilberto de Andrade. **Formação e Evidenciação do Resultado de Entidades de Organizações sem fins lucrativos**: um estudo de caso. ENANPAD, 2005.

BEZERRA, Cícero Aparecido. **Um modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras de empresas de base tecnológica**: aplicações em incubadoras de pequeno porte no Estado do Paraná. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BREWER, G. Assessing outcomes and effects. In: CAMERON, K. e WHETTEN, D. (eds.) **Organisational effectiveness**: a comparison of multiple models. London: Academic Press, 1983.

BOWDITCH, J.L; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUCHELE, R. B. **Políticas Administrativas para Empresas em Crescimento**: Manual para Avaliação. Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971.

CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Academy of Management Journal** v. 24, n.1, p. 25-47, 1981.

CAMERON, K. S. **Evaluating organizational effectiveness in organized anarchies**. Artigo apresentado no Meetings of the Academy of Management, Atlanta, 1978.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, David A. (eds.). **Organizational effectiveness**: a comparison of multiple models. New York: Academic Press, 1981.

CAMPBELL, J. On the nature of organizational effectiveness. In: GOODMAN, P. e J. PENNING, J. (eds.) **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

CARVALHO, C. A. P. de. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares e contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? In: **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: Programa

de Pós-Graduação em Administração; n.14; 2000; Artigo; responsável pela informação: RITS.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

COELHO, M. Q. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos *stakeholders*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

COELHO, S. de C. T. **Organizações sem fins lucrativos**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

_____. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2002.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

CONNOLLY, T., E. Conlon and S. Deutsch. 'Organizational effectiveness: a multiple constituency approach'. **Academy of Management Review** 5(2): 211-217, 1980.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. 251p. [Tese] Universidade de São Paulo, São Paulo.

COULTER, P. B. Organizational effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 1, mar. 1979.

CRAWFORD, J. **Tripple Bottom Line Performance**. Australian Evaluation Society International Conference. 2002. Disponível em: www.aes.asn.au Acesso em 04 fev 2007.

DAFT, R.L.; MARCIC, D. **Understanding Management**. Versailles: Thomson-South-Western, 2004.

DeBUSK, G. K.; BROWN, R. M.; KILLOUGH, L.N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the Balanced Scorecard. **The British Accounting Review**, 35, 2003, p. 215-231.

DELLAGNELO, E.H.L; DELLAGNELO, J.R.G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, v.2, n.1, out./dez, 1996.

DESLANDES, S.F. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DIMAGGIO, P., POWELL, W. W.. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48: 147-160, 1983.

DINIZ, João Helder Alves da Silva; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **Organizações Não Governamentais e Gestão Estratégica: Desfiguração de Seu Caráter Institucional-Original?** In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador / BA. ENANPAD 2002, 2002.

_____. **Organizações Não-governamentais e Gerenciamento Estratégico: desfiguração do seu caráter institucional original?**. Integração Fgv Eaesp, Eletrônico, v. Ano VI, n. 27, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas** - 4.ª ed. - São Paulo. Pioneira, 1997.

_____. **Organizações sem fins lucrativos: exercícios de auto-avaliação para empresas** / The Peter Drucker Foundation – São Paulo: Futura, 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDWARDS, J. R. Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. **Personnel Psychology**, 46, 641-665, 1993.

EDWARDS, Michael; FOWLER, Allan. **The Earthscan Reader on NGO Management**. UK: Earthscan Publications, 2002.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. The **Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action**. Management Accounting, Aug, 2002.

FALCONER, Andrés. **A promessa do Organizações sem fins lucrativos: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999.[Dissertação] FEA/ USP, São Paulo.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o organizações sem fins lucrativos na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é o Organizações sem fins lucrativos? In: IOSCHPE, E.B. (Org.) **3º Setor, desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FISCHER, R. M; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1. jan/mar. 1998.

_____. Desafios da parceria governo e organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1. jan/mar. 1998.

FORBES, Daniel P. Measuring the unmeasurable: empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 27, n.2, p. 183-202, jun. 1998.

FOWLER, A. NGOs and a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? **Third World Quarterly**, v.21, n. 4, p. 637-654, 2002.

FRASSON, I. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. [Dissertação] Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GERST, Robert M. Assessing organizational performance. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 28, n. 2, p. 85-9, fev. 1995.

GIEGOLD, W.C. **Avaliação de Desempenho e o processo APO: uma abordagem de instrução programada**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOHN, M. G. M. O Cenário da Participação em Práticas de Gestão da Coisa Pública. **Cidadania Textos**, Campinas, n. 12, p. 09-20, 1998.

_____. O Novo Associativismo e O Terceiro Setor. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, v. 58, n. 58, p. 09-23, 1998b.

GOLD, Jeff. Telling the story of organizational effectiveness. **Career Development Internacional**, Bradford, v. 3, n. 3, 1998.

GOLDSCHMIDT, A. **Stakeholders – Como interagir com tantos públicos diferentes**. Disponível em: <http://integração.fgvs.br/ano6/04/financiadores.htm>
Acesso em: 25 jul. 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 8.ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Multiple constituencies an the social construction of nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 26, n. 2, p.185-206, jun. 1997.

HERMAN, Robert D.; HENZ, David O. Theses on nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n.2, p. 107-126, jun. 1999.

HERMAN, Robert D.; HENZ, David O. More Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. **International Society for Third-Sector Research**. Toronto, Canada/ July 11-14, 2004.

HOURNEAUX Junior, Flavio, RUIZ, Fernando M, CORRÊA, Hamilton L. **A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações.** (ARTIGO). 2005.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do terceiro setor:** o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Pearson Education Brasil, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 11/10/2007.

JORDAN, D. A. B. A Carreira do Administrador em Organizações do Terceiro Setor. **Cadernos do III Setor da EAESP/FGV**, São Paulo, n. 3, p. 1-19, 1997.

KALLEBERG, Arne L.; MARSDEN, Peter V.; REYNOLDS, Jeremy; KNOKE, David. Beyond profit?: sectoral differences in high-performance work practices. **Work and Occupations**, v. 33, n. 3, pp. 271-302, 2006.

KAPLAN, R.S., NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EDUSP, 1980.

KUSHNER, R. J., POOLE, P. P. Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, 7, 119-136, 1996.

LACHMAN, Ran; WOLFE, Richard A. The interface of organizational effectiveness and corporate social performance. **Business and Society**, Chicago, v. 36, n. 2, p. 194-215, jun. 1997.

LANDIM, L. **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER, 1993.

_____; VILHENA, L. R. **O Organizações sem fins lucrativos no Brasil.** (S.l.: s.n.). 1998.

_____; BERES, N. **Ocupações, despesas e recursos:** as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LAUZEL, P.; CIBERT, A. **Des ratios au Tableau de Bord.** Paris: Éditions de l'entreprise moderne, 1959.

LEBAS, M. **Managerial Accounting in France**: overview of past tradition and current practice. *European Accounting Review*, v. 3, n. 3, 1994.

LEI ORGÂNICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. Disponível em: www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L8742.htm. Acesso em: 08 out. 2006.

LEWIN, A.; MINTON, J. Determining organizational effectiveness: another look and an agenda for research. *Management Science* v.32, n.5, 514-538, 1986.

LISTER, Sarah. **NGO legitimacy**: Technical issue or social construct.? London: Critique oh anthropology – Sage Publications, 2003. v. 23

LODI, J. B. **Administração por objetivos**. 4. ed., São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1974.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas**: método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negocio Ed., 2002.

MARTINS, Michelle Diniz. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MARTINDELL, J. **The scientific appraisal of management**. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1950.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELES, Elisângela Cabral de; EL-AOUAR, Walid Abbas. O desafio das ONGs ante a minimização do papel do Estado no cenário global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 1-12, jul./set. 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, Patrícia, ARAÚJO, Edigilson T. **ONGS e cooperação internacional**: entre a dependência e a busca pela sustentabilidade. ENANPAD, 2005.

MINAYO, M. C. de S. *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

MISTRY, Sarah. How does one voluntary organization engage with multiple stakeholders views of effectiveness? **Voluntary Sector Working Paper**, n.7, p. 01-39, out. 2007.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2005.

MONTE, Tavia Correia; CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Poder e relações de parceria no Terceiro Setor. **Revista de Ciências da Administração**, CAD/UFSC, v. 7, p. 25-35, 2005.

MOTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, jul./set. 1979.

NANUS, B., DOBBS, M. **Liderança para o organizações sem fins lucrativos: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, M. D. de. **O protagonismo dos cidadãos e de suas organizações**: um fenômeno recente, massivo e global. 2002. Disponível em: http://idac.rits.org.br/protag/idac_protag_1.html. Acesso em 19 out. 05.

PANCERI, R. **Organizações sem fins lucrativos**: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. 2001. [Tese] Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PARSONS, Talcott. **Structure and process in modern societies**. Free Press: Nova York, 1960.

PATON, Robin. **Managing and measuring social enterprises**. London: Sage Publications, 2003.

PEARCE, Jenny. Between Co-option and Irrelevance? Latin American NGO's in the 1990s. In: HULME, David; EDWARDS, Michael. **NGOs. States and Donors**: too close for confort? London: Macmillan Press, 1997. p. 257-274.

PENNINGS, J. M.; GOODMAN, P. S. Toward a workable framework. In: GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M. (eds.) **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977, p. 146-84.

PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. **American Sociological Review**, v. 26, p. 854-66, 1961.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 5. ed Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

_____; J. ROHRBAUGH. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29 , n.3, 1983.

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. Apresenta informações sobre Organizações sem fins lucrativos, sua legislação, acervo, revista especializada e centro de estudos. Disponível em: www.rits.org.br. Acesso em 20 nov. 2007.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, J. Identidade e Natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE et. al. **3º Setor e desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais *versus* crise no financiamento: o papel do organizações sem fins lucrativos no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI JUNIOR, L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do organizações sem fins lucrativos. **Revista Integração**. Disponível em: <http://200.224.250.199/ano4/2/administrando.htm>. Acesso em 16 out. 2006.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.33,n.1, jan/mar, 1998.

SALLES, Helena Kuerten de; DELLAGNELO, E. H. L.. A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília, 2005.

SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.1, n.2, p. 18-42, out. 1993.

SCHMID, Hillel. Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. **Public Personnel Management**. Washington, v. 31, n. 3, p. 377-96, 2002.

SEASHORE, S.; YUCHTMAN, E. Factorial analysis of organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v.12, n. 3, p. 377-395.

SIGMA GUIDELINES TOOLKIT. Setembro 2003, p. 1-12. Disponível em www.projectsigma.com. Acesso em: 05 abr. 2007.

SILVA, G. M.; SILVA, S. G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002,Recife. **Anais**, Recife: ENEO, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, Fabiula M. Vides da; DELLAGNELO, Eloíse H. Livramento. Fontes financiadoras e seus critérios de avaliação de desempenho para organizações culturais: um estudo comparativo de casos. XXIX ENANPAD, 2005, Brasília/DF. **Anais do XXIX EnAnpad**, CD, 2005.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B.S. (org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não-capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOWA, Jessica E, et al. No longer unmeasurable?: a multidimensional integrated model of nonprofit organizational. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 4, Dec. 2004.

STEERS, R. M. **Organizational effectiveness: a behavioral view**. Califórnia: Goodyear, 1977.

STONE, M. M., CUTCHER-GERSHENFELD, S. Challenges of measuring performance in nonprofit organizations. In: HODGKINSON, V. A.; & FLYNN, P. (eds.) **Measuring the impact of the nonprofit sector**. San Francisco: Jossey-Bass. 2002.

SVELBY, K. E. A nova riqueza das organizações. Tradução de Luiz Euclides T. Frazão Filho. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THATCHER, Jason Bennet *et al.* Organizational Fields and the Diffusion of Information Technologies Within and Across the Nonprofit and Public Sectors: A Preliminary Theory. **The American Review of Public Administration**. v. 36, n. 4., p. 437-454. December 2006.

TEIXEIRA, R. F. Discutindo o Organizações sem fins lucrativos sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração USP**. São Paulo, v. 11, jan/mar 2004.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social: metodologia e casos**. 3. ed Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

THIBODEAUX, Mary S.; FAVILLA, Edward. Organizational effectiveness and commitment through strategic management. **Industrial Management + Data Systems**, Wembley, v. 96, n. 5, p.21, 1996.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

VIDAL, Pau, GUIXÉ, Imma, SUREDA, Maria. **¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?** Resultados del trabajo de campo Proyecto Reflexiones sobre el tercer sector. Observatorio del Tercer Sector. Barcelona, 2005. Disponível em: www.tercersector.org.es. Acesso em: 16 jul. 2007.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VON KROGH, G., ICHIJO, K. & NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VOLTOLINI, R. **Organizações sem fins lucrativos: planejamento & gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

WAUTIER, A. M. **A construção identitária e o trabalho nas organizações associativas**. Ijuí: Editora UNIJUI, 2001.

YENIYURT, S. A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford, 2003.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, v. 32, n. 6, p. 891-903, dez. 1967.

ZEY-FERRELL, M. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance**. Califórnia: Goodyear Publ., 1979, p. 323-58.

Anexo 1

Anexo 2