

**Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

**UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOCIAL: INOVAÇÃO,  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO**

**Um Estudo nas Misericórdias Portuguesas**

**Tese de Doutoramento em Gestão**

**Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca**

**Professor Doutor Alberto Baptista**

**Professora Doutora Fernanda Nogueira**



**Vila Real, 2014**



**Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

**UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOCIAL: INOVAÇÃO,  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO**

**Um Estudo nas Misericórdias Portuguesas**

**Tese de Doutoramento em Gestão**

**Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca**

**Professor Doutor Alberto Baptista**

**Professora Doutora Fernanda Nogueira**

**Composição do Júri:**

Carlos Peixeira Marques

Ana Paula Rodrigues

Raquel Campos Franco

Maria Manuela Frederico

Eda Castro Lucas de Souza

**Vila Real, 2014**



Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.



À Memória da minha Mãe, que me inculcou a  
necessidade constante de melhorar

Ào meu marido, pelo seu apoio incondicional

Àos meus filhos, por serem a minha inspiração



## **AGRADECIMENTOS**

Esta tese contou com a colaboração directa ou indirecta de várias pessoas. A todas elas expresseo o meu sincero obrigado.

No entanto, gostaria de particularizar este reconhecimento:

- Ao Instituto Politécnico de Viseu, pelo apoio financeiro na concessão da Bolsa PROFAD;
- Aos Professores Doutores Alberto Baptista e Fernanda Nogueira, por terem aceite serem orientadores desta tese, pelas sugestões e revisão das diversas versões do texto, e ainda, pelo empenhamento, disponibilidade e amizade que sempre demonstraram e que foram decisivos para a realização desta tese;
- A todas as Misericórdias que amavelmente responderam ao questionário, tornando possível a realização deste estudo;
- Um agradecimento especial ao Professor Doutor João Rebelo e à Professora Maria Eugénia Rebelo pelo seu incentivo para a realização do doutoramento;
- Aos Professores Doutores Ana Paula Rodrigues e Carlos Peixeira Marques, pela disponibilidade e amizade demonstrada;
- Às colegas Professoras Doutoradas Carlota Guimarães e Helena Portugal, pelo incentivo, apoio e paciência;
- À colega Mestre Isabel Vieira pelo apoio demonstrado;
- À amiga e colega Ana Guia pelo companheirismo ao longo de todo o doutoramento;
- Ao meu marido e filhos, pelo seu apoio incansável, carinho e omnipresença.



## RESUMO

A presente tese apresenta a caracterização da gestão e procura analisar a implementação do conceito de orientação para o mercado social e sua influência no desempenho das Misericórdias portuguesas. Especificamente, esta tese pretende estudar as relações entre a orientação para o mercado social, a aprendizagem organizacional, a inovação e o desempenho organizacional nas Misericórdias a nível nacional. Adicionalmente, caracteriza-se a gestão praticada por estas organizações.

Optamos por métodos quantitativos e empregamos a metodologia associada aos modelos de equações estruturais para analisar as informações recolhidas de uma amostra de gestores / diretores das Misericórdias portuguesas, com o objetivo de verificar as hipóteses definidas no modelo em estudo.

Os resultados do estudo empírico confirmam em parte o previsto na teoria, ou seja, uma organização cujos comportamentos se orientem para o mercado social apresentam um desempenho superior. Além disso, os dados sustentaram também a relação positiva existente entre a orientação para o mercado social e a aprendizagem organizacional, entre orientação para o mercado social e inovação organizacional e entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional. Contudo, os resultados não encontraram suporte para a relação entre aprendizagem organizacional e desempenho e entre inovação organizacional e desempenho. Relativamente à gestão praticada pelas Misericórdias constatou-se que elas se encontram em mudança. Em termos práticos, os gestores das Misericórdias deverão reconhecer o quão importante é para um melhor desempenho a adoção de comportamentos orientados para o mercado social.

A relação entre orientação para o mercado social e o desempenho no contexto não lucrativo não tem sido extensamente discutida na literatura. Assim, os resultados deste estudo fornecem evidências quantitativas que suportam esta associação em contexto não lucrativo. Além disso, esta pesquisa constitui uma base sobre o papel dos comportamentos orientados para o mercado social no desempenho, com a aprendizagem organizacional e a inovação organizacional como mediadoras dessa relação, apresentando desafios para estudos futuros.

Palavras – chave: Orientação para o mercado, Aprendizagem organizacional, Inovação organizacional, Desempenho organizacional, Misericórdias.



## **ABSTRACT**

This work presents the management characteristics and seeks to analyse the implementation of the concept of the social market orientation and its influence on the performance of the Portuguese Santas Casas de Misericórdia (church-based social work organisations later in this work named Houses of Mercy or Mercies). Specifically, this thesis aims to study the relationship between the social market orientation, organizational learning, innovation and organizational performance in Portuguese Houses of Mercy at the national level. Additionally, the management practiced by these organizations is also characterized.

We chose to use quantitative methods and a methodology associated with structural equation modelling to analyse the information collected from a sample of managers / directors of Portuguese Houses of Mercy, aiming to verify the assumptions defined in the test model.

The results of the empirical study confirm some of the projected theories, ie, organizations whose behaviours are directed toward social market have a higher performance. Moreover, the data also upheld the positive relationship between the social market orientation and organizational learning, between the social market orientation and organizational innovation, and between organizational learning and organizational innovation. However, the results found no support for the relationship between organizational learning and performance and between organizational innovation and performance. Regarding the management practiced by Portuguese Houses of Mercy it was found that they are changing. In practical terms, the managers of the Portuguese Houses of Mercy should recognize how important it is the adoption of a market-oriented social behaviour in order to achieve a better performance.

The relationship between a market orientation and a social performance in a not-for-profit context has not been widely discussed in the literature. Thus, our results provide a quantitative evidence to support this association in a non-profit context. Furthermore, this research provides a basis on the role of behaviour-oriented social market performance, organizational learning and organizational innovation as mediators of this relationship, presenting challenges for future studies.

**Keywords:** Market orientation, organizational learning, organizational innovation, organizational performance, Houses of Mercy.



## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 - IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 – OBJETIVOS E QUESTÕES A INVESTIGAR</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 - ESTRUTURA DA TESE</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II – O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 – ORIGENS, CARACTERÍSTICAS E PERSPETIVAS TEÓRICAS DO TERCEIRO SETOR</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 - Economia Social.....	26
2.1.2 - Setor não lucrativo.....	30
2.1.3 - Terceiro Sistema .....	32
2.1.4 - Terceiro Setor.....	34
<b>2.2. – RELEVÂNCIA E PROBLEMÁTICAS DO TERCEIRO SETOR NA SOCIEDADE ATUAL</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3 - O TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL</b> .....	<b>44</b>
2.3.1 – Origens e percursos do Setor Não Lucrativo em Portugal.....	47
2.3.1.1 - Igreja Católica.....	48
2.3.1.2 - Mutualismo, Cooperação e Solidariedade .....	49
2.3.1.3 - O autoritarismo .....	51
2.3.1.4 - A democracia.....	52
2.3.2 – Os maiores tipos de OSFL e suas formas legais .....	52
2.3.3 – A Realidade Portuguesa em números .....	54
<b>2.4. – AS MISERICÓRDIAS EM PORTUGAL: HISTÓRIA E DADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>2.5 – SÍNTESE</b> .....	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO III – A GESTÃO DAS OSFL: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOCIAL, INOVAÇÃO, APRENDIZAGEM E DESEMPENHO</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1 – CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE GESTÃO DAS OSFL</b> .....	<b>65</b>
3.1.1 – Gestão estratégica .....	74
3.1.1.1 - Missão Social.....	75
3.1.1.2 - <i>Stakeholders</i> .....	75
3.1.2 – Gestão dos Recursos Humanos.....	76
3.1.2.1 - Direção .....	77
3.1.2.2 - Colaboradores .....	77
3.1.3 – Gestão financeira.....	77
3.1.4 – O Controlo de Gestão.....	78
<b>3.2 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b> .....	<b>81</b>
3.2.1 – A orientação para o mercado no contexto lucrativo .....	85
3.2.1.1 - Corrente comportamental.....	90

3.2.1.2 - Corrente cultural .....	95
3.2.2 –Orientação para o Mercado Social.....	98
<b>3.3 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>101</b>
3.3.1 – Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho no contexto lucrativo.....	104
3.3.2 – Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho no contexto não lucrativo .....	107
<b>3.4 – INOVAÇÃO .....</b>	<b>107</b>
3.4.1 – Orientação para o mercado, inovação e desempenho .....	110
3.4.2 – Orientação para o mercado, inovação e desempenho no contexto não lucrativo.....	112
3.4.3 – Aprendizagem organizacional e inovação.....	113
<b>3.5 - DESEMPENHO .....</b>	<b>115</b>
3.5.1 – Orientação para o mercado e desempenho.....	123
3.5.2 – Desempenho no contexto não lucrativo .....	124
<b>3.6 – SÍNTESE .....</b>	<b>129</b>
<b>IV – MODELO DE ANÁLISE, HIPÓTESES A INVESTIGAR E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>136</b>
<b>4.1 – MODELO DE ANÁLISE .....</b>	<b>136</b>
<b>4.2 – HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>138</b>
4.2.1 – Relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho .....	139
4.2.2 – Relação entre orientação para o mercado, inovação social e desempenho ...	141
4.2.3 – Relação entre aprendizagem organizacional e inovação social .....	143
<b>4.3 – OBJETO DE INVESTIGAÇÃO: AS MISERICÓRDIAS .....</b>	<b>144</b>
<b>4.4 – RECOLHA DOS DADOS .....</b>	<b>146</b>
4.4.1 – População e Amostra .....	146
4.4.2 – Etapas do processo de investigação.....	147
<b>4.5 –INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....</b>	<b>150</b>
<b>4.6 – OPERACIONALIZAÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS .....</b>	<b>153</b>
4.6.1 – Medidas Refletivas e Medidas Formativas.....	154
4.6.2 – Orientação para o mercado.....	156
4.6.3 – Aprendizagem Organizacional .....	158
4.6.4 - Inovação organizacional.....	160
4.6.5 – Desempenho .....	162
<b>4.7 –RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>164</b>
4.7.1 – Análise preliminar dos dados .....	165
4.7.2 – Análise da estrutura e fiabilidade das escalas de medida .....	166
4.7.3 – Modelo de equações estruturais .....	169
<b>4.8 – SÍNTESE .....</b>	<b>171</b>
<b>V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>175</b>

<b>5.1 – DIMENSÃO E PERFIL DA AMOSTRA.....</b>	<b>175</b>
5.1.1 – ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS.....	177
5.1.1.1 – Tratamento das Não-respostas e Identificação de Valores Aberrantes.....	177
5.1.2 – Caracterização do processo de gestão.....	178
5.1.2.1 – Características da gestão estratégica.....	180
5.1.2.2 - Características da gestão dos recursos humanos.....	182
5.1.2.3 – Características da gestão financeira.....	187
5.1.2.4 – Características do controlo de gestão.....	189
<b>5.2 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS E SEUS INDICADORES.....</b>	<b>191</b>
5.2.1 – Orientação para o mercado social.....	191
5.2.2 – Aprendizagem organizacional.....	195
5.2.3 – Inovação organizacional.....	197
5.2.4 – Desempenho organizacional.....	200
5.2.5 – Análise da influência das variáveis de controlo.....	200
<b>5.3 – AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA.....</b>	<b>202</b>
5.3.1 – Análise da fiabilidade das escalas de medida.....	203
5.3.2 – Análise fatorial confirmatória.....	207
5.3.2.1 – Análise fatorial confirmatória de primeira ordem.....	209
5.3.2.2 – Análise fatorial confirmatória de segunda ordem.....	218
<b>5.4 – AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....</b>	<b>228</b>
5.4.1 – Avaliação do Modelo Teórico.....	229
5.4.1.1 – Ajustamento do Modelo Estrutural.....	230
5.4.1.2 – Resultados da Avaliação do Modelo Estrutural.....	234
5.4.2 – Teste das Hipóteses de Investigação Propostas.....	235
5.4.3 – Análise dos efeitos directos e indirectos entre os constructos.....	240
<b>VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....</b>	<b>242</b>
<b>6.1 – CONCLUSÕES GERAIS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>242</b>
6.1.1 – Conclusões sobre a Revisão da Literatura.....	242
6.1.2 – Conclusões sobre as características da gestão e do modelo teórico proposto.....	250
<b>6.2 – CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DO TRABALHO.....</b>	<b>255</b>
6.2.1 – Contribuições para a Teoria.....	255
6.2.2 – Implicações para os Decisores.....	256
<b>6.3 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>257</b>
<b>6.4 – PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>258</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>260</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceptual proposto .....	19
Figura 2 – Distribuição da força de trabalho por setores.....	56
Figura 3 – Composição da força de trabalho por funções da sociedade civil .....	57
Figura 4 – Fontes dos fundos das OSFL.....	57
Figura 5 – Fontes de fundos das organizações por áreas .....	58
Figura 6 – Modelo de gestão proposto para instituições do terceiro setor.....	71
Figura 7 – Elementos do conceito de orientação para o mercado .....	87
Figura 8 – Antecedentes, moderadores e consequências de uma orientação para o mercado.....	93
Figura 9 – Componentes da orientação para o mercado.....	94
Figura 10 – Tipos culturais .....	97
Figura 11 – Estrutura conceptual que liga os conceitos de orientação social e desempenho organizacional ...	100
Figura 12 – Orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem .....	105
Figura 13 – Relação entre aprendizagem organizacional e orientação para o mercado .....	106
Figura 14 – Relação entre aprendizagem organizacional, inovação e desempenho .....	106
Figura 15 – Relação entre orientação para o mercado e desempenho, moderada pela inovação .....	110
Figura 16 – Relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho.....	114
Figura 17 – Modelo conceptual que liga os conceitos de orientação social e desempenho organizacional.....	129
Figura 18 – Modelo de investigação .....	137
Figura 19 – Hipótese a testar na relação entre orientação para o mercado e desempenho .....	140
Figura 20 – Hipótese a testar na relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho.....	141
Figura 21 – Hipótese a testar na relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho .....	143
Figura 22 – Hipótese a testar na relação entre aprendizagem organizacional e inovação social.....	144
Figura 23 – Exemplo de um modelo refletivo (A) e de um modelo formativo (B) .....	154
Figura 24 – Etapas da análise do modelo de equações estruturais .....	170
Figura 25 – Modelo de investigação .....	172
Figura 26 – Distribuição das organizações em função do início da atividade.....	179
Figura 27 – Distribuição das organizações em função do número dos seus utentes .....	179
Figura 28 – Distribuição das organizações em função da sua atividade .....	180
Figura 29 – Distribuição das organizações em função do tipo de gestão .....	180
Figura 30 – Distribuição das organizações em função da declaração da missão e visão.....	181
Figura 31 – Distribuição das organizações em função da avaliação ao meio envolvente .....	181

Figura 32 – Distribuição das organizações em função da comunicação das atividades .....	182
Figura 33 – Distribuição dos respondentes em função do cargo ocupado .....	183
Figura 34 – Distribuição dos respondentes em função do tempo no cargo .....	183
Figura 35 – Distribuição dos respondentes em função da idade (escalões etários) .....	184
Figura 36 – Distribuição dos respondentes em função das habilitações literárias .....	184
Figura 37 – Distribuição dos respondentes em função da área de formação.....	185
Figura 38 – Distribuição dos respondentes em função do género .....	185
Figura 39 – Distribuição das organizações em função dos seus colaboradores .....	186
Figura 40 – Distribuição das organizações em função da comunicação de medidas aos colaboradores .....	186
Figura 41 – Distribuição das organizações em função da divulgação das metas .....	187
Figura 42 – Distribuição das organizações em função das potenciais fontes de recursos.....	187
Figura 43 – Distribuição das organizações em função do tipo de atividade realizada para captar recursos.....	188
Figura 44 – Distribuição das organizações em função do tipo de financiador.....	189
Figura 45 – Distribuição das organizações em função da existência de um sistema de medição de desempenho .....	189
Figura 46 – Distribuição das organizações em função do tipo de variável de desempenho analisadas.....	190
Figura 47 – Distribuição das organizações em função da importância do marketing social.....	190
Figura 48 – Diagrama de caminhos do modelo estrutural.....	229
Figura 49 – Diagrama de caminhos do modelo teórico .....	234
Figura 50 – Estimativas do modelo teórico.....	236
Figura 51 – Modelo teórico final.....	240

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação internacional das organizações não lucrativas (Icnpa) .....	37
Quadro 2 – Características das organizações não lucrativas .....	38
Quadro 3 – Evolução do setor em Portugal de 2002 para 2010 .....	55
Quadro 4 – Impacto dos mecanismos de controlo nas causas de problemas de controlo.....	79
Quadro 5 – Estudos empíricos sobre orientação para o mercado.....	88
Quadro 6 – Estudos empíricos sobre orientação para o mercado realizados em OSFL.....	99
Quadro 7 – Teorias sobre o processo de aprendizagem organizacional .....	103
Quadro 8 – Tipos de medidas para mensurar o desempenho .....	118
Quadro 9 – Utilidade das medidas de desempenho .....	121
Quadro 10 – Modelos de avaliação de desempenho.....	122
Quadro 11 – Estudos sobre a avaliação desempenho nas organizações não lucrativas.....	125
Quadro 12 – Estatísticas gerais .....	145
Quadro 13 – Quadro resumo dos aspetos mais relevantes da pesquisa .....	146
Quadro 14 – Estudos empíricos sobre orientação para o mercado.....	149
Quadro 15 – Passos para o desenvolvimento do inquérito .....	151
Quadro 16 – Medidas de orientação para o mercado .....	157
Quadro 17 – Medidas de aprendizagem organizacional.....	159
Quadro 18 – Medidas de inovação organizacional .....	161
Quadro 19 – Resumo das medidas para mensurar o desempenho .....	162
Quadro 20 – Medidas de desempenho organizacional .....	164
Quadro 21 – Resumo das medidas das variáveis do modelo.....	173
Quadro 22 – Número de SCM e de respostas por distrito .....	176
Quadro 23 – Análise das características dos itens do constructo orientação para o mercado social .....	193
Quadro 24 – Análise das características dos itens do constructo aprendizagem organizacional.....	196
Quadro 25 – Análise das características dos itens do constructo inovação organizacional .....	198
Quadro 26 – Análise das características dos itens do constructo desempenho organizacional.....	200
Quadro 27 – Análise do efeito da área de actuação das organizações nas variáveis do modelo .....	201
Quadro 28 – Análise do efeito da dimensão das organizações nas variáveis do modelo .....	201
Quadro 29 – Análise do efeito da antiguidade das organizações nas variáveis do modelo .....	202
Quadro 30 – Análise da fiabilidade dos itens da escala de orientação para o mercado social.....	203
Quadro 31 – Análise da fiabilidade dos itens da escala de aprendizagem organizacional .....	205
Quadro 32 – Análise da fiabilidade dos itens da escala de inovação organizacional.....	206

Quadro 33 – Análise da fiabilidade dos itens da escala de desempenho .....	207
Quadro 34 – Resultados da AFC para a escala de orientação para o mercado social.....	211
Quadro 35 – Resultados da AFC para a escala de aprendizagem organizacional .....	213
Quadro 36 – Resultados da AFC para a escala de inovação organizacional.....	215
Quadro 37 – Resultados da AFC para a escala de desempenho .....	217
Quadro 38 – Análise das medidas descritivas do constructo orientação para o mercado social .....	219
Quadro 39 – Resultados da AFC de 2ª ordem para o modelo de medida OMS.....	220
Quadro 40 – Medidas de ajustamento global do modelo OMS.....	221
Quadro 41 – Análise das medidas descritivas do constructo aprendizagem organizacional.....	222
Quadro 42 – Resultados da AFC de 2ª ordem para o modelo de medida AO.....	222
Quadro 43 – Medidas de ajustamento global do modelo AO.....	223
Quadro 44 – Análise das medidas descritivas do constructo inovação organizacional .....	224
Quadro 45 – Resultados da AFC de 2ª ordem para o modelo de medida IO .....	224
Quadro 46 – Medidas de ajustamento global do modelo IO .....	225
Quadro 47 – Análise das medidas descritivas do constructo inovação organizacional .....	226
Quadro 48 – Resultados da AFC de 2ª ordem para o modelo de medida DO .....	226
Quadro 49 – Medidas de ajustamento global do modelo IO .....	227
Quadro 50 – Matriz de correlações das dimensões em análise.....	228
Quadro 51 – Medidas de ajustamento global do modelo estrutural.....	231
Quadro 52 – Resultados dos coeficientes de regressão do modelo estrutural .....	233
Quadro 53 – Estimativas dos parâmetros do modelo estrutural completo.....	235
Quadro 54 – Estimativas do modelo em análise.....	237
Quadro 55 – Estimativas estandardizadas e valores de t do modelo final .....	237

## **ABREVIATURAS**

ADL	Associação de Desenvolvimento Local;
AFC	Análise Fatorial Confirmatória;
AFE	Análise Fatorial Exploratória;
AO	Aprendizagem Organizacional;
BSC	Balanced Scorecard;
CE	Comissão Europeia;
CERCI	Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidades;
CMAF	Comité Consultivo da Comissão Europeia das cooperativas, mutualidades, associações e fundações;
CSES	Conta Satélite da Economia Social;
DO	Desempenho Organizacional
ETI	Equivalente a Tempo Inteiro;
INE	Instituto Nacional de Estatística;
IO	Inovação Organizacional;
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social;
MEE	Modelo de Equações Estruturais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;
OL	Organizações Lucrativas;
OMS	Orientação para o Mercado Social;
OSFL	Organizações sem fins lucrativos;
PIB	Produto Interno Bruto;

PME	Pequenas e Médias Empresas;
SCG	Sistema de Controlo de Gestão;
SCM	Santa Casa da Misericórdia;
SNL	Setor Não Lucrativo;
UE	União Europeia;
UMP	União das Misericórdias Portuguesas;



## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

Com o presente estudo pretendemos investigar a utilização nas organizações sem fins lucrativos [OSFL] de ferramentas da gestão empresarial e o seu contributo para um melhor desempenho destas organizações, sem que tal desvirtue, no essencial, a sua missão. Para isso analisamos as relações entre a orientação para o mercado social [OMS], a aprendizagem organizacional [AO], a inovação [IO] e o desempenho organizacional [DO]. Em seguida vamos expor o enquadramento geral do trabalho de investigação e a sua organização. Começamos por apresentar a problemática do objeto de estudo, seguido das questões de investigação e do modelo conceptual proposto, concluindo o capítulo com a estrutura da tese.

### **1.1 – ENQUADRAMENTO DO ESTUDO**

Desde a década de 80 do século XX que a sociedade vive um período de transformação revolucionária, onde a competição da era industrial deu lugar à competição da era da informação (Kaplan & Norton, 1996a). E onde a economia social e o setor não lucrativo (também chamado Terceiro Setor) apresentam-se como um campo de crescente importância na Europa (Chaves & Monzón, 2001), ocupando funções e atingindo segmentos da sociedade que o setor privado, como maximizador do lucro e da remuneração do capital investido, não consegue preencher e onde o Estado já não consegue responder aos problemas da sociedade. As OSFL, pertencentes ao denominado terceiro setor, vão crescendo como alternativa às organizações dos tradicionais setores privado e público.

A UE elaborou um relatório em 2009 em que concluí que o terceiro setor representa atualmente 10% do conjunto das empresas europeias, ou seja, 2 milhões de empresas, e 6% do emprego total, e dispõe de um elevado potencial para gerar e manter empregos estáveis, devido principalmente a natureza não deslocalizável das suas atividades. É um setor que se caracteriza pelo facto das suas empresas serem geralmente pequenas e médias empresas [PME] que contribuem para um modelo económico sustentável em que as pessoas são mais importantes do que o capital e que essas empresas estão muitas vezes ativas no mercado interno e, portanto, precisam de garantir que as suas atividades respeitem a legislação pertinente.

O mesmo estudo realizado no âmbito do Intergrupo "Economia Social" do Parlamento Europeu (2009) constatou que a economia social;

1. Ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica;
2. É importante para reforçar a democracia industrial e económica, tanto pelo que simboliza como pelos resultados obtidos;
3. Só poderá prosperar e desenvolver todo o seu potencial se puder beneficiar de condições políticas, legislativas e operacionais adequadas, tendo em conta a riqueza da diversidade das organizações da economia social e as suas características específicas;
4. E as empresas que a integram não deveriam estar sujeitas à mesma aplicação das regras da concorrência que as outras empresas e que precisam de um enquadramento jurídico seguro, baseado no reconhecimento dos seus valores específicos, a fim de não estarem em desvantagem em relação as outras empresas.

Por último sugere diversos pontos, entre eles:

- A implementação e a promoção da economia social nas novas políticas e defende-se um conceito de "abordagem empresarial diferente", cujo objetivo principal não é a rentabilidade financeira, mas sim a rentabilidade social, de modo a que as especificidades deste setor sejam tomadas em consideração na elaboração dos enquadramentos jurídicos;
- Que a UE e os Estados-Membros reconheçam a economia social e os seus agentes (cooperativas, sociedades mutuas, associações e fundações) na sua legislação e políticas; sugere que essas medidas incluam o acesso fácil ao crédito e benefícios fiscais, o desenvolvimento de microcréditos, a elaboração de estatutos europeus para as organizações do terceiro setor, bem como financiamentos comunitários adaptados às necessidades e incentivos para prestar um maior apoio às organizações que operam nos setores do mercado e não mercado, que são criados para fins de utilidade social.

- Salienta-se que o terceiro setor contribui para corrigir três grandes desequilíbrios no mercado de trabalho: o desemprego, a instabilidade de emprego e a exclusão social e laboral dos desempregados; observa ainda que a economia social melhora a empregabilidade e cria empregos que, normalmente, não são deslocalizados;
- Acentua o papel fundamental que assume o terceiro setor no alcance dos objetivos da Estratégia de Lisboa de crescimento sustentável e pleno emprego, já que é um setor que combate os múltiplos desequilíbrios do mercado de trabalho, sobretudo através do apoio ao emprego feminino, institui e presta serviços de assistência e de proximidade (serviços sociais, de saúde e de previdência social), para além de formar e manter o tecido social e económico, contribuindo para o desenvolvimento local e a coesão social;
- A UE deve tomar medidas para criar um enquadramento para a agenda do terceiro setor, já que isto reforçara a competitividade local e da UE e a capacidade de inovação, dada a capacidade do setor de gerar estabilidade num contexto de economias eminentemente cíclicas, redistribuindo e reinvestindo os lucros localmente, quando tal é adequado, promovendo uma cultura empresarial, vinculando as atividades económicas às necessidades locais, sustentando as atividades em risco (os ofícios) e gerando capital social;

O relatório finaliza propondo que o Observatório Europeu para as PME's inclua nos seus estudos as organizações do terceiro setor e que estas estejam ligadas à Rede Europeia de Apoio e-Business. Recomenda o estudo do desempenho destas organizações e convida à criação de programas que promovam a experimentação de novos modelos económicos e sociais, ao lançamento de programas-quadro de investigação e à instituição de instrumentos para medir o crescimento económico de um ponto de vista qualitativo e quantitativo.

Verificamos assim que este setor desempenha um papel fundamental enquanto agente económico e social. A gestão das OSFL caracterizam-se por uma forma de funcionar diferente das empresas de capitais ou lucrativas. Trata-se de organizações privadas, independentes das autoridades públicas e que dão resposta às necessidades e solicitações dos seus membros e da sociedade em geral. A capacidade das OSFL de darem respostas inovadoras às necessidades sociais que surgiram ao longo da história conferiu-lhes uma importância cada vez maior. No entanto, a falta de visibilidade do setor provem do facto de as especificidades desse modo de funcionamento em termos empresariais nem sempre serem tomadas em consideração.

No entanto, o terceiro setor está pouco representado a nível institucional e é pouco, ou mesmo nada, reconhecido ou apoiado a nível europeu. O terceiro setor contribui para a concretização dos quatro principais objetivos da política de emprego da UE:

- Melhorar o espírito empresarial da população ativa;
- Promover o espírito de empresa, nomeadamente através da criação de emprego à escala local;
- Reforçar a capacidade de adaptação das empresas e dos seus trabalhadores através, nomeadamente, da modernização da organização do trabalho; reforçar a política de igualdade de oportunidades, nomeadamente através do desenvolvimento de políticas públicas que permitam conciliar vida familiar com vida profissional. Estas organizações podem oferecer uma mais-valia social fundamental, participando no desenvolvimento económico da sociedade europeia, facilitando um melhor funcionamento democrático do mundo empresarial através da participação dos utilizadores/membros e dos trabalhadores, e implementando os conceitos de responsabilidade social e de serviços de proximidade.

Este contributo para as políticas do emprego não se limita à inserção profissional enquanto tal. Os empregos que ela cria são empregos que fornecem aos trabalhadores garantias sociais, direito a formação, possibilidades de evolução profissional e oportunidades de inserção adaptadas a natureza das atividades.

Por fim, é importante relacionar o terceiro setor com os objetivos de coesão social e de cidadania ativa, tendo em conta o seu enraizamento territorial e o seu papel incentivador da participação ativa. As suas atividades visam ativar redes sociais tanto mais importantes quanto se inscrevem num mundo onde se multiplicam os fenómenos de isolamento e de retraimento da identidade.

As diferentes empresas e organizações que fazem parte do terceiro setor estão confrontadas com o desafio de integrar nas suas ações processos produtivos eficazes e objetivos de bem-estar social. Os atores do setor devem ser encorajados no sentido de criarem estratégias que cumpram as novas exigências de mercados cada vez mais concorrenciais e que lhes permitam reforçar a sua missão de reconhecimento do bem-estar dos seus membros, de resposta as necessidades do interesse geral e de reforço da coesão social.

Entre essas estratégias concorrenciais, a implementação de redes e alianças entre empresas deve ocupar um lugar muito importante, tal como a procura de meios específicos de financiamento das empresas, a inovação em matéria de produtos e processos, ou ainda a estimulação de políticas de formação e de desenvolvimento dos conhecimentos sobre economia social. É um setor que se inscreve, a maior parte das vezes, numa dinâmica local e territorial. Inúmeras organizações, das mais inovadoras, são de pequena dimensão e operam a nível local. Existe, portanto, um risco de as suas experiências só difícil ou lentamente se espalharem. Por isso, é importante que, a nível nacional e europeu, se estimule o intercâmbio de experiências através de financiamentos apropriados, e se coordenem ações com vista à constituição de fundos de inovação socioeconómica aptos a apoiar os projetos de economia social mais inovadores.

O interesse crescente pelas organizações do terceiro setor repousa na constatação dos limites das empresas do setor privado tradicional e do setor público para responder a certos desafios atuais como o desemprego, mas também a qualidade e a quantidade dos serviços de interesse geral. Também a crescente globalização dos mercados, o aparecimento de novas tecnologias e a conseqüente existência de um contexto cada vez mais turbulento e competitivo, obrigam as empresas e as organizações a uma crescente orientação para o mercado, a uma gestão orientada para a satisfação dos clientes/utentes e para a inovação nos produtos/serviços e nos processos e a um elevado grau de desempenho, sem o que poderão pôr em causa a sua sustentabilidade e a própria sobrevivência a médio e longo prazo.

As transformações verificadas na sociedade nas últimas décadas levam à necessidade de novas formas de gestão nas OSFL de forma a equilibrar a sustentabilidade e a solidariedade destas no longo prazo. Lucena (1995) identifica inúmeras variáveis que contribuem para o processo de mudança na sociedade, como a incerteza económica; o avanço na tecnologia; a complexidade das relações; as mudanças nos hábitos de vida e nos valores; as contradições políticas e sociais; o posicionamento ecológico; as confrontações ideológicas; as expectativas dos trabalhadores; a agressividade da concorrência e as exigências do mercado.

Como consequência destas alterações, tem-se registado nos últimos anos, um crescente surgimento de novos conceitos, novas teorias e novas metodologias ligadas à gestão empresarial. Expressões como orientação para o marketing, orientação para o mercado, orientação para o cliente, aprendizagem organizacional, organização que aprende, inovação organizacional, desempenho organizacional e ambiente competitivo, são exemplos de

alguns termos que têm sido cada vez mais utilizados e objeto de investigação por parte de teóricos, académicos e mesmo profissionais da área. O conceito de orientação para o mercado é, provavelmente, das áreas temáticas no domínio da gestão, sub-área de marketing mais discutidas a nível académico e organizacional nos últimos tempos (Hadcroft & Jarratt, 2004; Mações, 2010).

Ao longo do tempo tem havido várias tentativas para identificar e isolar empiricamente as variáveis que determinam um melhor desempenho e permitem às organizações obter vantagem competitiva sustentável. Todas as organizações a procuram atingir. Ter vantagem competitiva é ter a capacidade para criar e manter um valor superior para os clientes (Levitt, 1980). Pensa-se que ter vantagem competitiva garante um melhor desempenho, mais lucros, maior quota de mercado, fidelização de clientes, entre outros. Porém, na literatura não existe, ainda, um modelo de gestão aplicável às OSFL que abarque a complexidade e a diversidade dos diversos fatores (Brunet, Brassard & Corriveau, 1991; Morin, Savoie & Beaudin, 1994; Savoie & Morin, 2001; Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). No entanto, existe uma pressão crescente para que os gestores das OSFL identifiquem os fatores que levam a um melhor desempenho<sup>1</sup>.

Da literatura constata-se que as OSFL (Anheier, 2000; Bacchiega & Borzaga, 2003; Baptista & Cristovão, 2004; Cabral & Muzy, 2009) são organizações geridas de forma pouco profissional, a que não é alheio o facto de não haver indicadores objetivos de desempenho como existem nas empresas<sup>2</sup>, como o lucro convencional e a concomitante rentabilidade<sup>3</sup> para os seus financiadores. Apesar disso, há a consciência de que estas organizações enfrentam desafios muito grandes e diversos. O primeiro é converter doadores em contribuintes, ou seja, tornar o acto de doar (quando queremos) no acto de contribuir (obrigatório a partir de determinado rendimento familiar), e o segundo é criar uma identidade e objetivos comuns, tornando cada cidadão num membro atuante dentro da sociedade. As OSFL debatem-se com grandes dificuldades na implementação de uma verdadeira orientação estratégica de gestão, que proporcione e potencie o sucesso e permita conseguir uma maior sustentabilidade organizacional (Carvalho, 2005).

---

<sup>1</sup> Para alguns autores, como Henri (2004) desempenho e eficácia são a mesma coisa, mas outros apontam em sentido distinto. Por exemplo, Venkatraman and Ramanujam (1986) consideram o desempenho como um subconjunto do conceito mais geral de eficácia. Mas, segundo Hannan and Freeman (1977) e Su (2009), o desempenho representa a quantidade e a qualidade do *output*, ao passo que a eficácia é o grau em que os resultados coincidem com os objetivos.

<sup>2</sup> Ao longo do estudo vamos utilizar como sinónimo empresa e organização com fins lucrativos.

<sup>3</sup> É a relação entre o output e o input que indica a percentagem da remuneração do capital investido.

A literatura sugere que para as organizações lucrativas serem sustentáveis devem ser orientadas para o mercado (Day, 1992, 1994; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Harris & Ogbonna, 2001; Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Narver & Slater, 1990; Webb, Webster & Kreppa, 2000); devem ser inovadoras (Atuahene-Gima, 1995; Damanpour, 1996; Damanpour & Evan, 1984; Han, Kim & Srivastava, 1998; Hurley & Hult, 1998; Jaworski & Kohli, 1996; Lukas & Ferrell, 2000) e devem ter capacidade de aprendizagem (Baker & Sinkula, 1999a; Hunt & Morgan, 1995; Sinkula, 1994; Sinkula, Baker & Noordewier, 1997).

Uma das formas de se obter um melhor desempenho é precisamente através da aprendizagem organizacional. Segundo Day (1994) é necessário que as organizações apresentem uma maior capacidade de aprendizagem devido às constantes mudanças do mercado, do aumento da informação disponível e da importância em agir antecipadamente aos concorrentes. Podemos então dizer que a orientação para o mercado é uma das formas de aprendizagem organizacional, pois é o processo pelo qual uma organização adquire, interpreta, divulga e dissemina a informação sobre o mercado e o seu meio envolvente (Mações, 2010).

Por outro lado, Slater e Narver (1995) sugerem que as organizações com uma forte cultura de aprendizagem organizacional estão muito menos sujeitas a serem dominadas pelas condições envolventes do negócio, por se apresentarem mais flexíveis e assim podem agir mais rapidamente perante as oportunidades e adversidades que se lhe apresentam. Ambos os conceitos de orientação para o mercado e de aprendizagem organizacional têm recebido muita atenção por parte de investigadores e gestores que as consideram uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A relação existente entre ambos tem sido considerada sob vários pontos de vista. Para Hult, Giunipero e Hurley (2000) é uma consequência da orientação para o mercado, ou como antecedente de orientação para o mercado (Uncles, 2000), mas para Baker e Sinkula (1999b) é uma variável mediadora entre orientação para o mercado e desempenho. No entanto, estes conceitos têm sido “esquecidos” pelos gestores das OSFL. Pensamos que se compreendermos melhor os conceitos de orientação para o mercado e aprendizagem organizacional poderemos apreender a sua influência directa ou indirecta para o desempenho e aumentar assim a sustentabilidade das OSFL.

Druker (1954) enumera outra função importante na gestão das empresas, é ela a inovação que podemos definir como a adoção de uma nova ideia ou ação numa organização (Damanpour, 1987, 1991; Hage, 1980; Wood, 1998; Zammuto & O’Connor, 1992). Esta pode ser ao nível de um novo produto, novo serviço, novo processo administrativo ou de

gestão, entre outros, que produza valor económico (Foster & Kapan, 2001). Existem alguns estudos que comprovam empiricamente a relação positiva entre inovação e desempenho nas organizações lucrativas [OL] (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, Szabat & Evan, 1989).

No entanto, ao contrário do que acontece com a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional, a inovação tem estado ausente dos modelos de orientação para o mercado das OL (Hurley & Hult, 1998; Jaworski & Kohli, 1993). Han *et al.* (1998) demonstraram que a orientação para o mercado por si só não torna as organizações mais competitivas. Por outro lado, Slater e Narver (1995) sugerem que a orientação para o mercado só estimula o desempenho quando a aprendizagem organizacional está presente. Por sua vez, existem autores que defendem a inclusão da inovação como mecanismo de resposta às mudanças ocorridas na sociedade (Hurley & Hult, 1998).

Em suma, parece claro que as mudanças que têm vindo a ocorrer, quer em termos económicos, sociais e políticos, têm ocasionado o crescimento e o fortalecimento das OSFL. Estas são alternativas para canalizar esforços da sociedade civil em prol da melhoria da qualidade de vida, tendo em vista o desenvolvimento social. Por desempenharem funções de interesse público, são cada vez maiores as suas exigências, surgindo novos desafios para estas organizações quer na sua gestão, quer no seu desempenho, prestando contas à sociedade, parceiros e financiadores.

Como refere Drucker (1994), a maioria das OSFL perceberam a importância de terem uma gestão eficaz, pois passaram a ter a consciência de que elas não sobrevivem apenas da boa vontade de poucos, mas sim, de formas de gestão orientadas para o mercado, para a aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. Para alcançarem uma gestão eficaz na procura da sustentabilidade, estas organizações necessitam das ferramentas usadas nas OL, adaptadas aos contextos organizacionais das OSFL, que como veremos apresentam algumas especificidades que não podem ser ignoradas.

No setor académico têm-se desenvolvido muitas abordagens organizacionais, visando contribuir para a eficácia das organizações, mas escasseiam ainda estudos e análises que tenham como objeto as OSFL (Baraldi, 1998; Soldevila & Oliveras, 2000). A orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho são conceitos e formas de atuar que oferecem aos gestores um auxílio no processo de tomada de decisão, exigem um maior conhecimento da situação, para poder equacionar questões de gestão das OSFL.

O setor apresenta fragilidades a nível do planeamento e avaliação, que podem conduzir a problemas na sustentabilidade das suas atividades ou até ao próprio encerramento das mesmas.

Para alcançar a sustentabilidade e maximizar o benefício social das OSFL, estas devem mudar a sua forma de atuação perante a sociedade e os vários *stakeholders*, e assim ganhar legitimidade estabelecendo uma estratégia competitiva para a sustentabilidade das suas decisões. A gestão destas organizações, até pela dimensão que muitas já alcançaram, não se pode fazer de forma isolada e amadora, pois não é suficiente para garantir a sustentabilidade e a conseqüente sobrevivência das mesmas. E, levando-se em consideração que o que não é publicitado não é “comprado”, que o que não pode ser medido, não pode ser gerido, tomar decisões sem ter um modelo de gestão adequado às necessidades pode conduzir a más decisões.

As OSFL são de vital importância em termos sociais e existe um enorme potencial de crescimento que não devemos menosprezar. A passagem de uma lógica de assistência para uma lógica de prevenção e de promoção de desenvolvimento social vai obrigar forçosamente estas organizações a uma rápida evolução. É necessário criar sustentabilidade para as mesmas, pois é inequívoco que o setor necessita dotar-se de respostas mais capazes e sustentáveis. A médio prazo, a sustentação do sistema de proteção social necessitará de um setor ainda mais forte, capaz e qualificado, capaz de responder aos novos desafios que lhe irão ser colocados e que sem uma capacidade estratégica e financeira que, atualmente, não possui irá futuramente trazer problemas de sobrevivência.

Os Estados e, em particular, as suas estruturas descentralizadas, não reconhecem ainda suficientemente o papel relevante destas organizações no que diz respeito à definição de políticas e respostas, encarando-o ainda como um conjunto de meros prestadores de serviços e não perspectivando ainda o seu enorme e crescente potencial. Ao nível das autarquias locais, muito embora estas tenham iniciado um novo percurso no âmbito da intervenção social, persiste ainda um enorme desfasamento e incapacidade de articulação e coordenação institucional. Os esforços de assumpção de maiores responsabilidades em termos de intervenção social que se começam a pedir às organizações, vem contrariar uma cultura pouco propícia ao estabelecimento de alianças, de transparência e de boa governação. Qualquer política de inclusão social e de coesão social, tendo por base as atuais lógicas e dificuldades do nosso Estado - Providência, dificilmente serão viáveis sem

um terceiro setor forte e coeso. O terceiro setor deverá ser reconhecido como tal e deverá ser-lhe atribuído um estatuto, um papel específico e um conjunto de responsabilidades.

Os estudos empíricos que têm sido realizados num número crescente de países, assim como a elaboração de estudos de cariz transnacional (caso dos projetos liderados por CIRIEC – Internacional para a União Europeia [UE] e pela Universidade Johns Hopkins para mais de duas dezenas de países<sup>4</sup> apresentaram conclusões similares e análogas, ou seja, é um setor emergente e em fase de crescimento, especialmente em setores de atividade mais diretamente relacionados com a satisfação de necessidades imediatas de bem-estar social, como a saúde, educação, serviços sociais, lazer e cultura, meio - ambiente, entre outros (Àvila & Campos, 2001).

Para Olak e Nascimento (2000) existem diversas razões que levaram ao crescimento destas organizações, como a crise que se vive no Estado Social e conseqüente redução dos recursos destinados à área social; o crescimento do trabalho voluntário; o crescimento da pobreza e um maior envolvimento empresarial. Estas organizações surgiram para dar resposta às necessidades de carácter social, não atendidas pelos setores estatal e privado, tendo como principal objetivo a promoção de mudanças nos indivíduos e na sociedade. O Estado tem vindo a perder a sua eficácia no seu papel de agente de promoção do bem-estar coletivo e as OSFL têm começado a ganhar mais espaço e passaram a trabalhar em parceria com a sociedade, situação tal que trouxe como consequência o reconhecimento da importância destas. Algumas delas desempenham tarefas que tradicionalmente eram fornecidas pelo Estado, ao passo que outras visam influenciar a ação do governo e atuar na definição de políticas públicas. Atualmente as OSFL pretendem suprir as lacunas deixadas pelo Estado e pelas empresas. Estas mudanças inscrevem-se na mudança de paradigma de um Estado protetor que a tudo dá resposta para um Estado mínimo que sobretudo regula e fiscaliza, deixando para a sociedade o fornecimento de serviços.

Mesmo desempenhando um papel na sociedade de extrema importância, estas organizações têm recebido pouca atenção dos estudiosos, no sentido de promover a aplicação de novas técnicas de gestão, amplamente discutidas no contexto empresarial. De referir que apesar das OSFL não terem como fim o lucro, necessitam de ser eficientes, relativamente à utilização dos recursos e eficazes relativamente ao alcance dos seus objetivos. A sustentabilidade das organizações está diretamente relacionada à gestão da

---

<sup>4</sup> Ver uma síntese do trabalho em Salamon, Sokolowski and Anheier (1999), *Global civil society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.

própria organização, com vista à captação de financiamentos por parte do governo, de empresas e doadores individuais. Assim, considerando a notória tendência de expansão destas organizações, bem como os montantes elevados que se movimentam a nível dos recursos financeiros, materiais e humanos para cumprimento das suas atividades, é natural que desperte um interesse maior por parte dos investigadores da área da gestão.

Segundo França (2007), um dos maiores desafios do terceiro setor refere-se aos aspetos relacionados com a sua gestão. Estas organizações carecem de uma melhor gestão no campo financeiro, organizacional e económico. As OSFL necessitam de gerir os seus recursos materiais e humanos para atingirem o seu fim, através de um resultado mínimo desejável, garantindo a sustentabilidade e sobrevivência da organização. Para superar este desafio que pode ameaçar a existência das organizações, estas têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, criando mecanismos mais eficazes de controlo que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas. Assim, sem uma verdadeira orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação, é praticamente impossível avaliar a sustentabilidade de uma organização<sup>5</sup> e identificar os seus pontos fracos.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem a possibilidade de se utilizar ferramentas que as OL utilizam, como por exemplo o *balanced scorecard* (BSC) para melhorar a gestão das organizações públicas e OSFL, apesar de ser uma ferramenta concebida para OL, numa perspetiva económica - financeira. No entanto, apesar de não terem como objetivo o lucro, as OSFL procuram, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance da sua missão, especialmente porque estes recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou do Estado. Desta forma, é imprescindível a existência de ferramentas que possam auxiliar os gestores na captação dos recursos. Pretendemos contribuir para a eficácia dos gestores neste processo de gestão.

Sendo que a maioria das OSFL nasce de um sonho, de um projeto pessoal ou de alguns idealizadores elas necessitam ter acesso a ferramentas que as preparem para receber uma estrutura de gestão adequada e capacitada para que os seus objetivos sejam alcançados. Assim sendo, na procura pela gestão sustentável destas organizações é necessário

---

<sup>5</sup> Para Drucker (2006) desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados. Segundo o mesmo quando os gestores das OSFL estão perante decisões que implicam riscos, eles precisam de definir resultados e, para isso, cada um precisa, antes de mais nada, responder à pergunta: como deve ser definido o desempenho dessa organização?

conhecer as dimensões que garantam tal estado e os possíveis conflitos. A garantia da sustentabilidade organizacional e da eficiência na gestão operacional dependem diretamente do quanto o gestor percebe que não só de boa vontade se mantém uma organização, e sim, com uma gestão voltada para resultados e estratégias organizacionais bem definidas.

Seguidamente vamos expôr os principais objetivos do estudo e as razões que levaram à escolha deste tema.

## **1.2 - IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA**

O tema proposto é da maior pertinência, uma vez que a utilização dos conceitos organizacionais são cada vez mais necessários para as OSFL que estão inseridas num ambiente de intensas mudanças científicas e tecnológicas, culturais, institucionais, além da própria mudança do papel do Estado. Todas estas mudanças fazem com que cada vez mais estas organizações necessitem de ferramentas de gestão adaptadas as suas realidades. É apropriado sublinhar que alguns autores defendem que, não obstante o importante desenvolvimento teórico, é indispensável realizar trabalho empírico que permita validar os modelos disponíveis (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Becker & Gerhart, 1996; Harrison & Freeman, 1999; Wheeler, Colbert & Freeman, 2003).

As OSFL englobam um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, com estatutos jurídicos diversos tais como associações, fundações, cooperativas, mutuas, Misericórdias, cujo fim é determinado por valores expressos na sua missão e com atuação voltada para o atendimento de necessidades sociais e desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido, para que a sua missão seja atingida, é necessária uma boa gestão dos recursos empregues na prossecução dos seus objetivos. A função de apoio social desempenhada por estas organizações parece mais necessária em contexto sócio-económicos de menores rendimentos per capita. Quanto maiores forem as necessidades sociais e económicas, mais elevada deve ser a eficiência e eficácia das organizações, tanto mais porque estas recebem dinheiros públicos. Se, por um lado, existe a necessidade de gerir de forma adequada os recursos recebidos, por outro lado, até mesmo como consequência daquela necessidade, é preciso prestar contas, de forma particular, às fontes de financiamento e, de modo geral, para a sociedade, das decisões tomadas. Para prestarem contas, os gestores das OSFL devem utilizar ferramentas auxiliares que sirvam como orientadores no processo de tomada de decisões.

Druker (1994) defende que as OSFL devem ser geridas de forma empresarial, apesar de não apresentarem um “lucro” convencional. Precisam de aprender a utilizar os novos conceitos da gestão para que sobrevivam na sociedade atual e assim concretizar a sua missão. No entanto, a maioria dos conceitos e instrumentos foram desenvolvidos originalmente para responder às necessidades das empresas e pouca atenção tem sido dada às características e necessidades distintivas das OSFL: à sua missão, que tanto as distingue das empresas como do Estado; às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços e à obtenção dos recursos necessários para a execução das suas tarefas; ao desafio da introdução de inovações em organizações que dependem de voluntários; à gestão do seu desempenho; entre outros.

A revisão de literatura realizada permite concluir que são em número muito reduzido os estudos de investigação que incorporam as variáveis aprendizagem organizacional e inovação na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Os estudos existentes foram aplicados sobretudo a organizações lucrativas, Hurley e Hult (1998) introduziram a variável inovação na análise da relação entre as características da organização e o seu desempenho. Estes recomendam que os modelos de orientação para o mercado devem incidir na inovação em vez da aprendizagem organizacional. Pelo contrário, Sinkula *et al.* (1997) sugerem apenas que se investigue as relações entre orientação para o mercado, para a aprendizagem e desempenho.

A importância de conceitos como orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho tem vindo a ser discutida há várias décadas (Felton, 1959; Houston, 1986; Levitt, 1969). Druker (1954) é muitas vezes referido como o pioneiro da literatura sobre orientação para o mercado desde que o mesmo chamou a atenção de que o cliente/utente deveria ser o centro da organização, até à recente conceptualização e operacionalização do conceito de orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Wrenn, 1996). Acredita-se que a orientação para o mercado é um tipo de cultura organizacional que contribui para a melhoria do desempenho das organizações (Deshpandé & Webster, 1989; Hunt & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994b).

Embora seja geralmente aceite que um comportamento orientado para o mercado facilita a inovação e que esta, por sua vez, influencia positivamente o desempenho, não há porém, unanimidade entre os autores. Existem estudos empíricos que demonstram que existe uma relação positiva entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional (Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994b; Pelham &

Wilson, 1996; Van Egeren & O'Connor, 1998); outros estudos encontraram uma relação fraca (Diamontopoulos & Hart, 1993; Pitt, Caruana & Berthon, 1996) e outros que não encontraram qualquer relação (Esslemont & Lewis, 1991; Greenley, 1995; Caruana, 1999).

Perante esta diversidade de conclusões muitos autores afirmam que as relações entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho organizacional não estão ainda suficientemente esclarecidas e requerem investigação adicional (Slater & Narver, 1995; Sinkula *et al.*, 1997; Hurley & Hult, 1998), indiciando que poderá haver uma relação mais complexa entre orientação para o mercado e desempenho.

Não obstante, existem também vários estudos que analisaram separadamente cada uma das variáveis no desempenho (Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998; Han *et al.*, 1998). Constatou-se que existe efetivamente alguma relação entre as variáveis e que estas direta ou indiretamente influenciam o desempenho das organizações, mas as conclusões nem sempre são coincidentes.

Apesar de se confirmar a existência destas relações não se conhece nenhum modelo que integre as várias variáveis e analise o seu efeito no desempenho organizacional. A descoberta e o preenchimento das lacunas existentes na literatura constitui o âmbito e o principal objetivo deste estudo. Pretendemos desenvolver um modelo conceptual integrado que possa ser aplicado às OSFL e dentro destas as Misericórdias e que permita clarificar o conceito de orientação para o mercado e analisar as relações da cadeia de valor e de orientação para o mercado – desempenho, com a incorporação das variáveis aprendizagem organizacional e inovação.

Temos como finalidade promover uma melhor compreensão acerca da forma como as Misericórdias são geridas, que ferramentas de gestão utilizam e se essa utilização afeta a performance das mesmas e a captação de mais recursos. Este estudo analisa a problemática da gestão das OSFL, para que estas sejam compreendidas, valorizadas, apoiadas e reforçadas de forma a contribuírem para a prestação de mais e melhores benefícios sociais. A sustentabilidade é um compromisso com o futuro, não é uma meta que possa ser atingida, mas um caminho que as organizações devem trilhar em busca de melhores soluções para os problemas humanos, sejam eles económicos, sociais ou ambientais. Nenhuma tomada de decisão está isenta de impactos e todos eles devem estar previstos de forma a poderem ser neutralizados ou minimizados. Apresentar um melhor desempenho é, portanto, o exercício quotidiano da responsabilidade e da busca da

satisfação dos associados, fundadores, beneficiários, parceiros, colaboradores e a comunidade em geral, para colocar a organização numa nova trajetória.

O desempenho nas OSFL deve-se caracterizar pela procura da excelência na otimização dos recursos na procura do alcance dos objetivos. A mobilização de recursos por parte das OSFL não é apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os recursos já existentes, aumentando a eficácia dos planos, além de conquistar novas parcerias e obter fontes alternativas de recursos financeiros. A captação de recursos é uma maneira de tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido pelas organizações. Traz também ampliação da base social ou número de pessoas envolvidas, aumenta o número de voluntários; e aumenta a credibilidade das mesmas. Com a tendência do crescimento das OSFL, aliada a uma maior concorrência pelos recursos, passou-se a observar o crescimento da necessidade de se utilizar informações das mais diversas fontes dentro e fora das organizações. Manter uma OSFL sustentável através de boas práticas de gestão é uma tarefa exigente, mas não impossível. Torna-se necessário possuir um diferencial nas práticas organizacionais, para se obter sucesso na gestão e, conseqüentemente, a estabilidade destas organizações que se apresentam como importantes agentes que procuram soluções para os problemas da sociedade.

Ora, é precisamente nesse esforço de ligação entre os conceitos aplicáveis às organizações lucrativas e a sua aplicação nas OSFL, mais especificamente nas Misericórdias que se pretende alicerçar o presente trabalho. Ao introduzir os conceitos da gestão nestas pretende-se dar um importante contributo para o desenvolvimento da sua gestão. Pretendemos saber se as organizações que procuraram outras formas de gestão (conjunto de conceitos organizacionais – aprendizagem organizacional, orientação para o mercado, inovação e eficácia do desempenho) objetivando novas competências organizacionais são as de maior sucesso, ou seja, as que apresentam um desempenho superior. Para além da contribuição científica deste estudo, a sua importância deriva também do facto da investigação empírica incidir sobre um setor com uma importância extraordinária para a economia e sociedade atual, como é o caso do terceiro setor, não só pelo volume de emprego que representa, mas também pelo facto da situação atual do setor na UE ser de extrema importância.

A relevância do presente estudo fundamenta-se então no facto do terceiro setor ter adquirido um importante papel no mundo atual e especificamente as Misericórdias por serem as mais antigas OSFL que se conhece. Em Portugal o setor desenvolveu-se e cresceu de forma acentuada, tanto em termos de número de organizações, na quantidade

de recursos que utilizam como, na prestação de serviços, e no controlo e mobilização social. Por ser uma realidade relativamente nova, é um setor onde faltam estudos que considerem as suas próprias especificidades. No contexto desta discussão pretendemos contribuir para a compreensão daquilo que torna uma Misericórdia com um desempenho superior. No mesmo sentido, saber se a utilização de conceitos como o de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação podem reduzir as incertezas no processo de gestão e garantir um melhor desempenho das organizações. Por último, avaliar a gestão, nomeadamente a gestão estratégica, gestão dos recursos humanos, gestão financeira e controlo de gestão das Misericórdias.

A razão de escolha deste tema é o interesse cada vez maior que as OSFL, e no nosso estudo as Misericórdias, e a sua gestão têm despertado na sociedade e no Estado. A nível académica o estudo é justificado pelo facto de haver poucos estudos nesta área específica. Fundamentamos a nossa opção de focarmos o nosso estudo nesta área por: a carência de estudos neste setor; a crescente relevância do terceiro setor no país e na Europa nas últimas décadas e a recente consolidação do setor e as expectativas relacionadas com a sua forma de gestão, na qual a eficiência, eficácia e sustentabilidade representam um papel decisivo na prossecução dos seus objetivos.

A legitimidade e o sucesso das ações praticadas só serão alcançados com a gestão e o controle eficazes de suas atividades, de maneira a promover o fortalecimento e sua sustentabilidade. Aos doadores a indicação de uma sustentabilidade serve de base para a continuidade das suas contribuições. Atuar no Terceiro Setor com pensamento de Segundo Setor, excelência na gestão na busca da sustentabilidade com uma Empresa Social. Seguidamente iremos apresentar os objetivos e questões que iremos investigar.

### **1.3 – OBJETIVOS E QUESTÕES A INVESTIGAR**

Esta tese tem como objetivo principal caracterizar a gestão praticada nas Santas Casas da Misericórdia [SCM] e aplicar um modelo teórico já aplicado nas OL e que relaciona o conceito de orientação para o mercado, com o de aprendizagem organizacional, inovação organizacional e desempenho.

Pretendemos dar resposta às seguintes questões:

1. Qual a gestão praticada nas SCM?

2. Avaliar qual a influência (direta ou indireta) dos conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação no desempenho das SCM?
3. Quais os fatores que levam a um melhor desempenho nas SCM?

Ao identificar os fatores que de forma direta ou indireta influenciam o desempenho das Misericórdias, este estudo pode contribuir para a melhoria do conhecimento da competitividade e sustentabilidade das SCM e das organizações não lucrativas em geral em Portugal. Assim, tendo em conta que o atual Estado Social não consegue prover todas as necessidades da sociedade civil, que estamos perante recursos cada vez mais escassos, e tendo por referência os aspetos mais salientes da problemática que se apresentaram no ponto anterior, ficam desde já colocadas as seguintes questões preliminares para as quais procuraremos resposta:

1. Qual é a gestão estratégica praticada pelas Misericórdias? A sua estratégia é convergente com a missão, os valores e os objetivos globais da organização, tendo em conta os interesses de todos os seus *stakeholders*?<sup>6</sup> Como é a gestão dos recursos humanos e a gestão financeira? Que mecanismos de acompanhamento e controlo são usados?
2. Será que as Misericórdias orientadas para o mercado apresentam um melhor desempenho?
3. As Misericórdias com uma cultura de aprendizagem organizacional e inovadoras apresentam um melhor desempenho?
4. Podem as Misericórdias como OSFL serem comparadas às OL?

Resumimos então as nossas questões:

**Quais são as práticas de gestão utilizadas pelos gestores das Misericórdias? As Misericórdias que se encontram viradas para o mercado são as que apresentam melhor desempenho? É possível utilizar a aprendizagem organizacional e a inovação como potenciadores de um melhor desempenho? Podemos utilizar o mesmo modelo de avaliação de desempenho das organizações lucrativas nas Misericórdias?**

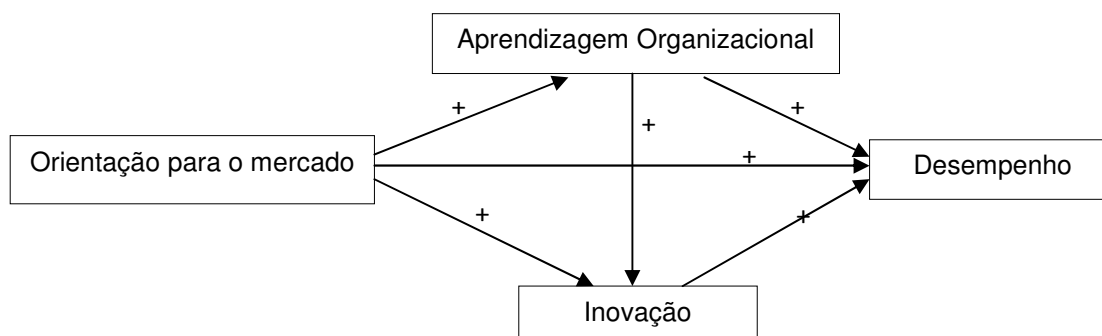
Não obstante a sua manifesta pertinência e oportunidade, tais interrogações constituem, porém, um quadro demasiado genérico e abrangente, que precisa de ser focalizado. É, no entanto, a partir delas que se desencadeia a revisão de literatura.

---

<sup>6</sup> Hofer and Schendel (1978) identificam a avaliação das opções, em termos dos valores e objetivos dos diferentes *stakeholders* como uma das fases do processo de formulação estratégica.

Tendo presente o ponto atual da investigação sobre a relação existente entre orientação para o mercado e desempenho e que, face ao estado da arte, as variáveis orientação para o mercado e aprendizagem organizacional se constituem como antecedentes da inovação, propõe-se um modelo conceptual utilizado em organizações lucrativas e que traduz as relações entre as variáveis em análise a investigar empiricamente ao longo deste estudo.

A Figura 1 ilustra o modelo de investigação que nos propomos testar nas Misericórdias:



Fonte: Adaptado de Mações (2010)

**Figura 1 – Modelo conceptual Proposto**

O modelo proposto é composto por quatro variáveis, são elas a orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. Sendo objetivo desta pesquisa testar empiricamente as seguintes hipóteses, já testadas nas organizações lucrativas:

- Hipótese 1: A orientação para o mercado social terá influência direta positiva no desempenho organizacional e será que influência indiretamente o desempenho através da aprendizagem organizacional?**
- Hipótese 2: A orientação para o mercado social terá influência positiva através da inovação social no desempenho?**
- Hipótese 3: Terá a aprendizagem organizacional um efeito positivo direto no desempenho e um efeito indireto através da inovação?**

Para atingirmos os nossos objetivos estruturamos a tese conforme o descrito no ponto seguinte.

#### **1.4 - ESTRUTURA DA TESE**

A tese está estruturada em seis capítulos, que passamos a apresentar de forma sintética:

Neste **Capítulo I** é feito o enquadramento teórico do estudo, apresentada e justificada a problemática central, são formulados os objetivos e algumas interrogações preliminares com a finalidade de guiar a revisão de literatura e orientar a investigação.

No **Capítulo II** são discutidos os principais conceitos subjacentes à problemática objeto de pesquisa, com base numa revisão de literatura em torno da contextualização do terceiro

setor, designadamente a história, características e dados que o terceiro setor apresenta no nosso país. Faz-se a caracterização das organizações que compõem o Terceiro Setor e analisam-se os aspetos essenciais relativos às especificidades das OSFL. Finaliza-se com a história, características e dados das Misericórdias em Portugal.

No **Capítulo III** analisa-se o processo de gestão das OSFL, nomeadamente a gestão estratégica, gestão dos recursos humanos, gestão financeira, gestão das parcerias e alianças e o controlo de gestão. Abordam-se os conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação organizacional e desempenho nas OL e sua aplicação nas OSFL, nomeadamente nas Misericórdias.

O modelo de análise, as questões de investigação e a metodologia utilizada são apresentadas no **Capítulo IV**.

No **Capítulo V** procedemos à análise e discussão dos resultados, começando pela caracterização da amostra e passando depois à análise preliminar dos dados. Finalizamos com a avaliação do modelo de medida e do modelo estrutural.

Por último, no **Capítulo VI** para além de uma breve síntese do estudo, apresentam-se as principais conclusões e identificam-se os aspetos em que este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico. São ainda enumeradas as mais importantes limitações que não foi possível superar e, por fim, são listadas algumas oportunidades de investigação futura.

## **CAPÍTULO II – O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO**

*“Percorremos um longo caminho no desenvolvimento do estudo da filantropia, mas temos ainda um caminho muito longo a percorrer. Parece-me que ainda não começamos sequer a resolver alguns dos maiores problemas neste campo. Alguns deles são evidentes. Tenho em mente [...] a definição institucional do setor [...].”*

Katz (1999 como citado em Franco, 2004, p.1)

Existe uma grande dificuldade quanto à identificação de uma designação comum para as organizações englobadas no designado terceiro setor (Ferreira, 2004). São vários os conceitos e denominações atribuídos, nomeadamente organizações não governamentais, instituições sem fins lucrativos, empresas sociais, economia social, entre outras. No entanto, de entre as várias definições passíveis de serem encontradas na literatura, existem algumas dominantes, porque mais frequentemente utilizadas, como a do terceiro setor, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, economia social ou solidária, organizações não-governamentais. O terceiro setor é o termo que se utiliza cada vez mais nos diversos discursos técnicos, políticos e científicos e, à semelhança do que acontece noutros domínios da investigação, carece de consensos alargados sobre o seu significado (Quintão, 2004).

Este integra realidades heterogêneas e difusas, constituídas por um conjunto diverso de organizações, como as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos e as organizações religiosas. Denota-se assim aspetos bastante distintos entre estas organizações (Febbraro, Hall & Parmegiani, 1999; Hall, Barr, Easwaramoorthy, Sokolowski & Salamon, 2005; Januário, 2000; Lacey & Ilcan, 2006). Por outro lado, Ferrão (2000) defendeu que a diversidade de formas organizacionais e de tipos de atividades na economia social não deve constituir uma barreira ao necessário reforço de identidade que este setor necessita, de forma a garantir uma voz coletiva forte e organizada.

As inúmeras denominações que recebe, são fruto da sua própria diversidade, ou seja, a diversidade de organizações que o compõem e a multiplicidade de formas e áreas de atuação. Chegarmos a um conceito do setor é essencial para a construção da sua própria identidade, de forma a fortalecer-se e poder lidar com os problemas da sociedade em que

se insere. Existem contudo, inquestionavelmente, subsetores com crescente visibilidade, como o social, e dentro deste consideramos as Instituições Particulares de Solidariedade Social, as Misericórdias e as Cooperativas como as CERCIS (Franco, 2004). Simultaneamente ao surgimento de certas organizações na sociedade, caracterizadas pela promoção de ações de natureza privada com fins públicos, diferentes denominações surgiram, tais como: organizações voluntárias, organizações não-governamentais (ONG's), organizações sem fins lucrativos (OSFL), terceiro setor. Esta última designação é sobretudo usada, por aqueles que consideram como primeiro setor o Estado (representado pela Administração Pública) e como segundo setor o Mercado (representado pelas empresas com finalidade lucrativa, responsáveis pela produção e comercialização de bens e serviços). Em linhas gerais, o terceiro setor é visto como uma conjugação entre as finalidades do primeiro e a metodologia do segundo setor, ou seja, composto por entidades que visam benefícios coletivos de natureza privada, realizam atividades complementares às públicas. Combinam a flexibilidade e a eficiência do mercado e a equidade e previsibilidade do estado.

O espaço criado pelo terceiro setor é aquele feito pelas iniciativas da sociedade civil, cujas ações são tipicamente extensões da esfera pública, não executadas pelo estado e demasiado caras para serem geridas pelos mercados. Encontrar uma definição para o terceiro setor, que reúna as diversas organizações que o constituem, baseada em características comuns, é essencial para que se possa determinar os limites entre este o mercado e o Estado.

Neste capítulo iremos começar por explicar as origens e características do terceiro setor, passando depois a apresentar as perspetivas teóricas do terceiro setor. Faremos uma análise qualitativa e quantitativa do setor em Portugal, qual a relevância e problemáticas que o setor apresenta e finalizamos o capítulo com a apresentação das misericórdias, organização pertencente ao universo das OSFL.

## **2.1 – ORIGENS, CARACTERÍSTICAS E PERSPETIVAS TEÓRICAS DO TERCEIRO SETOR**

Delors e Gaudin<sup>7</sup> foram os primeiros a utilizar o termo terceiro setor em 1979 e desde então tem tido uma utilização crescente. Utilizamos este termo para designarmos um conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de

---

<sup>7</sup> Citação por Defourny (2001): Delors, J. & Gaudin, J. (1979). Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations. *Problèmes Économiques*, 1616, 20-24.

atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas das organizações com fins lucrativos (Mercado) e das organizações governamentais (Setor Estatal). Na Europa o surgimento e o desenvolvimento das organizações que recentemente são incluídas no designado terceiro setor, podem ser caracterizadas por quatro grandes fases<sup>8</sup>:

**i. A emergência das iniciativas e experiências revolucionárias no século XIX.**

As três primeiras formas de movimento social que surgiram foram o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo protagonizados por cidadãos e grupos da sociedade civil. Inspiradas pelas correntes ideológicas do socialismo, do cristianismo, e até pelo próprio liberalismo económico na sua expressão radical. A sua organização orientou-se pelos princípios de entre-ajuda, de cooperação, da filantropia, da caridade, por oposição ao lucro privado e à acumulação de riqueza, mobilizando e gerindo recursos, monetários e não monetários (donativos, trabalho voluntário), construindo formas de atividade económica mais solidárias, democráticas e participativas. Exemplos destas primeiras iniciativas foram as cooperativas de consumo (garantindo o acesso a bens de primeira necessidade) ou as sociedades de socorros mútuos (garantindo proteção em situação de invalidez, morte, perda de bens, etc.), entre outros.

**ii. Na viragem para o século XX a institucionalização em ramos jurídicos distintos.**

Ao longo do século XIX os três movimentos foram desenvolvendo a sua atividade através de setores de atividade, tais como a beneficência, a proteção social, a banca, o consumo e a produção de bens e serviços, os cuidados de saúde, a alfabetização; o cooperativismo incidindo sobre o princípio da cooperação entre membros, o mutualismo, na entre-ajuda também entre membros de uma coletividade, e o associativismo, num interesse filantrópico ou geral de uma comunidade. Estes movimentos partilhavam todavia princípios comuns: a delimitação do seu objeto – o interesse mutual entre membros de coletividades, ou o interesse público geral -, a autonomia de gestão face ao Estado, a livre adesão, um modelo de decisão e funcionamento democrático, e o primado das pessoas e do trabalho sobre o capital. O conceito de economia social surge neste período e a constituição de enquadramentos legais para estas organizações, na viragem para o século XX, representou

---

<sup>8</sup> Baseado em D'Amours (2000) que sugere que o desenvolvimento histórico das organizações do Terceiro setor é feito em quatro fases.

uma nova fase de desenvolvimento, pois reconhece-se a sua importância em situações de carência e, por essa via, na redução dos conflitos sociais.

### **iii. A sinergia entre Estado e Mercado e a instrumentalização das organizações.**

No período do pós II Guerra assiste-se a fenómenos de instrumentalização das organizações do Terceiro Setor, designadamente pelos efeitos da institucionalização e expansão do Estado social na vertente dos sistemas de proteção social e na vertente de agente económico, produtor de bens e serviços de utilidade pública, e regulador da atividade económica. Decorridas três a quatro décadas da institucionalização e crescimento dos Estados Providência, a especificidade original das organizações do Terceiro setor corria o risco de desaparecerem, pois começaram a aproximarem-se dos modelos e princípios quer do setor público, quer do setor privado lucrativo.

### **iv. A renovação das organizações do Terceiro Setor nos últimos 30 anos**

No final dos anos 70 e perante o quadro da crise económica e social e da progressiva globalização económica, assiste-se a uma forte retração dos Estados Providência e das transformações nas políticas do mercado e trabalho e da proteção social, e no quadro do que tem sido designado como a “nova questão social”, a nível europeu foram duas as principais tendências de desenvolvimento do terceiro setor. Por um lado, um movimento de aproximação dos vários ramos do Terceiro setor entre si, designadamente pela constituição de estruturas federativas e representação comum a nível nacional, e cada vez mais transnacional, e um movimento de reafirmação da identidade comum, enfatizando os seus princípios originais. Por outro lado, assiste-se também a um movimento de renovação de iniciativas e experiências em resposta aos novos e aos persistentes problemas de pobreza, exclusão social e desemprego à escala local e das nações mas, também e cada vez mais, à escala global. Segundo Defourny, Develtere et Fonteneau (1999) são duas as principais condições de desenvolvimento do Terceiro setor: primeiro haver uma necessidade e em segundo uma condição de identidade coletiva ou de destino comum. Dentro destas iniciativas distinguem-se, entre outras dinâmicas à escala global, as ONG's internacionais com intervenção em múltiplas áreas, o comércio justo, experimentando alternativas de colocação no mercado ocidental de produtos oriundos dos produtores do Sul a preços justos para clientes e produtores, o crédito solidário, experimentando alternativas de acesso ao crédito pelos mais desfavorecidos, etc...

A grande maioria destas iniciativas constituiu-se através dos quadros jurídicos tradicionais do Terceiro setor. Outras surgem de autoridades públicas, designadamente no plano local e no quadro das transformações nas políticas de emprego e proteção social, em parceria e através de novas formas de organização institucional entre público e privado, lucrativo e não lucrativo. Estas novas organizações são objeto de um interesse crescente tendo sido abordadas através de várias investigações, entre as quais se destacam investigações de escala internacional realizadas designadamente pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] e pela Comissão Europeia [CE]<sup>9</sup> e que designam estas organizações de empresas sociais, e pela economia social através de abordagens da designada nova economia social ou solidária.

O Terceiro Setor caracteriza-se por apresentar uma realidade heterogénea e difusa, apresentando enquadramentos jurídicos variados, organizações tradicionais e mais recentes, organizações com menor ou maior grau de semelhança face aos modelos do setor público e privado lucrativo, uma pluralidade de abordagens teóricas e conceptuais.

Existem três setores que movimentam a economia e trabalham para a evolução da sociedade; para Araújo (2006) no Primeiro Setor está o Estado desempenhando as seguintes funções:

- Instituição e dinamização de uma ordem jurídica;
- Resolução de conflitos sociais por meio da aplicação das normas instituídas e,
- Administração e gestão dos bens públicos para atender as necessidades da sociedade civil.

No Segundo Setor, estão as empresas privadas que exploram as atividades comerciais e têm como objetivo obter lucros como condição necessária para a continuidade da atividade.

E no Terceiro Setor estão todas as entidades sem fins lucrativos com objetivo de caráter social, ao invés de caráter económico (Hudson, 1999, 2009). Ou seja, as OSFL de modo geral, têm a finalidade não-lucrativa, a não-distribuição dos excessos operacionais ou superávit com nenhum dos seus membros e proporcionam o bem-estar social da comunidade onde atuam. Assim, as OSFL existem para acender mudanças nos indivíduos e na sociedade, fazendo com que todos vejam como é importante participar de projetos, dando ênfase aos seus objetivos, para que possam ser concretizados com sucesso. Não

---

<sup>9</sup> Estivill, J. *et al.* (1997), *Las Empresas Sociales en Europa*, Comisión Europea DG V, Hacer Editorial, Barcelona. OCDE (1999), *Las Empresas Sociales*.

esquecendo que a contribuição principal e maior do setor está na sua capacidade de representar o que cada um acha, inovando e proporcionando um sentido novo de cidadania.

A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias, que são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que as mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomar providências nesse sentido. As organizações começaram a surgir durante o século XIX por iniciativa da sociedade civil, tendo estas organizações uma forma de desenvolvimento diferente entre si, de país para país e de região para região, observando-se no entanto, desde finais dos anos 70 do século XX, algumas dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e inovação da sociedade civil. A relevância deste setor tem vindo a ser equacionada em diversos domínios (económico, emprego e luta contra o desemprego, exclusão social, desenvolvimento local, entre outros). Os indicadores mais evidentes desta afirmação são a pluralidade de designações utilizadas frequentemente como sinónimas – economia social, setor das organizações não lucrativas, terceiro sistema, organizações não governamentais, entre outras. No entanto, e segundo Carvalho (2004), todas estas designações têm limitações.

As realidades sociais do terceiro setor foram sendo estudadas através de diferentes perspetivas teóricas pela economia social e solidária na perspetiva francófona, pelo setor das organizações não lucrativas ou voluntárias na perspetiva anglófona e, mais recentemente pelo terceiro sistema na perspetiva da UE.

### **2.1.1 - Economia Social**

A expressão economia social teve origem em França e tem expressão noutros países como Bélgica, Portugal, Espanha, Itália e Suécia (Defourny, 2001, 2003) tendo sido atribuído a Gides<sup>10</sup>, a responsabilidade do reconhecimento desta área científica. Segundo aquele autor a economia social era um ramo da ciência económica, distinto da economia política protagonizada por Adam Smith, e que integrava três movimentos: o cooperativo, mutualista e associativo, oriundos da sociedade civil e que, de uma forma geral, visavam a melhoria das condições de vida, os primeiros princípios da ação redistributiva do Estado Social e as iniciativas solidárias por parte do próprio patronato.

---

<sup>10</sup> Charles Gide (1847-1932), economista e académico francês.

O conceito atual de economia social veio, porém, a centrar-se na primeira vertente e foi redescoberto sobretudo a partir do final dos anos 1970, como forma de designar conjuntamente os três ramos de organizações e no contexto do também já referido movimento identitário, que veio a reafirmar os princípios originais da economia social. A economia social é perspectivada como um espaço de atividade económica, ou seja, como sistema de produção material de bens e serviços, intermédio entre o Estado, o Mercado e a economia familiar e doméstica, que se caracteriza precisamente por combinar e partilhar recursos destas outras esferas de atividade, e reunir características específicas.

Para Defourny *et al.* (1999), podemos abordar a economia social de duas perspetivas: uma jurídico-institucional, que apresenta como critério de delimitação da economia social a forma jurídica que estas organizações apresentam (cooperativas, associações e mutualidades), e uma normativa que destaca como elemento diferenciador os princípios comuns destas organizações que as distinguem quer do setor privado lucrativo quer do setor público. A primeira perspetiva privilegia um critério fundamentalmente operacional e predefinido para a delimitação do campo da economia social, e a segunda perspetiva privilegia uma abordagem analítica que permite classificar a maior ou menor aproximação das organizações face ao conjunto de características enunciado.

No final dos anos 70 do século XX, no contexto da crise económica e social, surgem novas iniciativas que levaram a que durante os anos 90 do século XX a designação economia solidária ganhe uma expressão significativa no contexto francófono. A ideia de economia solidária<sup>11</sup> reafirma os princípios e a ambição original da economia social que recusa as divisões entre a ação económica, social e política e aciona projetos cívicos, democráticos, participativos e economicamente plurais (e, nesse sentido, alternativos ao setor público e privado), ou seja, formas de mobilização e organização de recursos para a produção material de bens e serviços, recorrendo a vários princípios económicos (a redistribuição, a reciprocidade e a troca no mercado) a vários recursos (monetários e não monetários). Mais do que expressar uma diferença conceptual relevante, a utilidade desta designação é a de chamar a atenção sobre as novas gerações de organizações que, de uma forma geral, expressam necessidades específicas em relação às tradicionais e instituídas organizações da economia social.

---

<sup>11</sup> Para maior detalhe ver Laville, J. (2013). *L'économie solidaire - une perspective internationale*. Paris: Pluriel.

Thierry (2002) define economia social como um conjunto de atividades económicas do tipo associativo, cujo fundamento são os valores da solidariedade, da autonomia e da cidadania e que se apoia nos princípios que a seguir se apresentam:

- a missão de servir os membros ou à coletividade, sobrepondo-se ao objetivo do lucro;
- a gestão é autónoma (não depende do Estado);
- o processo de tomada de decisão são democráticos;
- o primado das pessoas e do trabalho sobre o capital na redistribuição dos excedentes;
- participação e responsabilização individual e coletiva dos seus membros.

Quando falamos em economia estamos a referir-mo-nos às atividades de produção de bens e serviços com criação de riqueza. O termo social refere-se à rentabilidade social dessas, que podem ser avaliadas pela melhoria da qualidade de vida e do bem-estar de uma dada comunidade.

A atual aproximação de economia social começou-se a consolidar há praticamente meio século em França com o Comité Nacional das Atividades Mutualistas, Cooperativas e Associativas e depois em 1982 com a Carta da Economia Social que define-a como

*O conjunto de entidades não pertencentes ao setor público que, com funcionamento e gestão democráticos e igualdade de direitos e deveres dos sócios, praticam um regime especial de propriedade e distribuição dos ganhos, empregando os excedentes do exercício para o crescimento da entidade e para a melhoria dos serviços aos sócios e à sociedade (Monzón, 1987).*

Com base nesta definição, o Conselho da Economia Social (1990), na Bélgica, considerou que no setor da economia social se integram as organizações privadas que tenham as seguintes características:

- A missão da organização é, antes do lucro, os seus membros ou a coletividade;
- Autonomia de gestão;
- Processos de decisão democráticos;
- Primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital e a repartição dos lucros;

Estas definições foram amplamente divulgadas pela literatura económica (Barea & Monzon, 1992; Defourny, 1992, 2001, 2003). Segundo esta conceção a economia social estrutura-se em torno de três grandes famílias principais: cooperativas, mutualidades e associações. Esta conceção abrange valores explícitos (democracia, interesse social, justiça distributiva) traduzidos em regras de funcionamento que são contraditórias com a lógica do setor dominante das economias desenvolvidas do nosso tempo (Barea, 1991; Monzón, 1987; Tomás-Carpi, 1988).

Mais recentemente o Comité Consultivo da Comissão Europeia das cooperativas, mutualidades, associações e fundações [CMAF] estabeleceu as seguintes notas para sublinhar as características comuns deste conjunto de organizações da economia social que permitem distingui-las das empresas de capital (CMAF, 1999):

- Primazia do Homem e do objeto social sobre o capital, excetuando as fundações, todas as outras são empresas de pessoas;
- Adesão voluntária e aberta e controlo democrático pelos seus membros desde as bases;
- Conjunção dos interesses dos membros, utentes e/ou do interesse geral;
- Defesa e aplicação do princípio da solidariedade e da responsabilidade;
- Autonomia de gestão e independência dos poderes públicos.

Esta definição não oferece maiores novidades relativamente às anteriores, no entanto inclui de forma expressa as fundações como organizações integrantes da economia social<sup>12</sup>.

Para Chaves y Monzón (2000) economia social é o conjunto de empresas privadas criadas para satisfazer as necessidades dos seus sócios através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento e em que a distribuição dos benefícios e a tomada de decisões não estão diretamente ligadas ao capital de cada sócio, correspondendo um voto a cada um dos sócios. A economia social também inclui as instituições sem fins lucrativos que são produtoras no mercado privado, não controladas pela administração pública e que produzem serviços não destinados à venda para determinados grupo, provindo os seus recursos principais de contribuições voluntárias efetuadas por famílias, como clientes e Estado.

---

<sup>12</sup> O documento do CMAF também inclui no conceito diversas variantes, como empresas nacionais, por exemplo as sociedades de trabalhadores.

### 2.1.2 - Setor não lucrativo

A segunda aproximação que vamos abordar na contextualização é a raiz anglo-saxónica e a promovida nos Estados Unidos como o Setor Não Lucrativo (Weisbrod, 1975, 1977). Foi a partir de 1960, 1970 que este campo de investigação emergiu, tendo-se internacionalizado a partir dos anos 90 do mesmo século com o estudo desenvolvido pela Universidade Johns Hopkins<sup>13</sup>.

Na sua essência o setor não lucrativo só contempla aquelas organizações privadas que, em virtude das suas regras constitutivas, não podem distribuir os seus benefícios às pessoas que as controlam, tendo que os destinar à realização da sua missão, como por exemplo, à ajuda às pessoas que não têm nenhum controlo sobre a organização. Como foi mencionado, a delimitação do Terceiro Setor que realiza a definição tradicional da Economia Social é, simultaneamente, mais ampla e mais restrita que a proposta pela das Organizações Não Lucrativas (Barea & Monzon, 1999; Monzon, 1999). É mais ampla porque esta última exclui aquelas organizações que distribuem os benefícios ou excedentes aos seus sócios seja que modalidade for (incluindo os denominados retornos cooperativos). Ao mesmo tempo, nesta conceptualização das OSFL, e segundo Salamon e Anheier (1992), estabelecem-se cinco características para considerar uma instituição como fazendo parte do Terceiro Setor: organização formal, privada, não lucrativa, gestão própria e com participação voluntária. Entre estes não se encontra um elemento tão característico do conceito tradicional de economia social como o da organização democrática, de maneira que dificilmente se poderia incluir neste conceito as fundações e numerosas associações de carácter religioso que, no entanto, se encontram incluídas na abordagem das OSFL.

Um ponto fulcral no debate conceptual atual é o da não lucratividade ou rentabilidade. Como se entende o conceito de sem fins lucrativos? Podemos encontrar dois sentidos<sup>14</sup>:

1. Existe, em primeiro lugar, o sentido finalista, o qual enfatiza a prosequção de objetivos diferentes do objetivo lucro, este entendido como a maximização da obtenção de benefícios, a fim de ser dividido entre os proprietários dos fatores de produção investidos, preferencialmente o capital.

Por outro lado, além do objetivo lucro podemos ter os objetivos sociais, entendidos como metas de satisfação de necessidades sociais ou de prestação de serviços socialmente úteis.

---

<sup>13</sup> Ver em <http://www.jhu.edu/~cnp/>

<sup>14</sup> Ver Lévi (1998)

Este tipo de instituições assenta numa cultura baseada no primado dos valores de solidariedade sobre os económicos (Salinas, 2000). A economia social na sua conceção tradicional apresenta um carácter não lucrativo, no sentido finalista, o que corresponde a um dos seus traços distintivos, ou seja, o objetivo de prestar serviços aos seus membros ou à comunidade é mais relevante do que a obtenção de lucro.

Na literatura o conceito de não lucratividade é muitas vezes implícito na componente altruísta ou benevolente dos agentes económicos envolvidos. Não obstante, a existência desta componente não é uma condição necessária para estarmos na presença de uma instituição sem fins lucrativos. Em todo o caso, a mobilização de recursos voluntários (voluntários e donativos) por uma entidade seria um bom indicador de perceção por parte da população para o carácter não lucrativo da instituição (Ávila & Campos, 2001). Neste contexto poderíamos falar em organizações sem fins lucrativos (*not-for-profit organizations*).

2. Uma segunda aceção do carácter não lucrativo é aquela que coloca a ênfase na existência de regras organizativas – distributivas – restrictivas do comportamento das organizações. Estas regras sintetizam-se no Princípio da Não Distribuição de Benefícios, princípio que estabelece a proibição de distribuir eventuais benefícios obtidos pela organização pelos indivíduos que a controlam ou que a possuem.

Neste contexto poderíamos chamar organizações não lucrativas (*non-profit organizations*)

Esta perspetiva privilegia uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional<sup>15</sup> do Terceiro setor, mais do que uma perspetiva normativa de ênfase nas finalidades sociais destas organizações. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project foi um projeto que nasceu da constatação da crescente importância das organizações de carácter associativo e não lucrativo, com especial expressão nos países anglo-saxónicos, nomeadamente em termos da relevância económica que assumem para a economia mundial e para o emprego, bem como para alguns setores em concreto, onde as respostas do setor público e do setor privado lucrativo são insuficientes – a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos. As estratégias operacionais de delimitação do setor utilizadas pelo Projeto Johns Hopkins estabelecem, à escala internacional, os critérios que permitem definir o setor não lucrativo.

---

<sup>15</sup> Alguns dos autores mais referenciados neste domínio são Anheier, Seibel, Salamon, Sokolowski.

### 2.1.3 - Terceiro Sistema

O termo Terceiro Sistema surge no âmbito da UE, quando em 1997 a Comissão Europeia lançou uma Ação Piloto<sup>16</sup> com o objetivo de desenvolver o campo de investigação do terceiro setor, procurando responder a várias questões: a da natureza e escala do terceiro sistema, a da sua importância para a criação de emprego e para a Estratégia europeia para o Emprego, a do seu potencial de resposta a necessidades sociais não satisfeitas, a daquilo que distingue as organizações do terceiro sistema das organizações públicas e privadas lucrativas e, distinguindo-se, quais as mais valias do terceiro sistema em relação às outras.

Por um lado, a U.E. apresenta uma menor capacidade de criação de emprego em comparação com os EUA, particularmente em setores como os serviços comunitários e pessoais, os serviços às empresas. Os resultados do projeto Johns Hopkins têm demonstrado a importância do setor das OSFL para o emprego e a atividade económica. Por outro lado, o quadro teórico e conceptual desenvolvido pelo projeto internacional do Johns Hopkins, não se ajusta convenientemente às características apresentadas pelo Terceiro setor europeu. A aplicação dos seus critérios de definição excluiria alguns tipos de cooperativas e o segmento das mutualidades com forte recurso à economia de mercado e com grande expressão e importância histórica no setor, levaria à inclusão de organizações que funcionam em lógicas para-públicas e afastadas dos princípios da economia social, e implicaria uma interpretação estrita e rígida do critério de não lucratividade, que no plano geral dos países europeus, particularmente os de maior influência francófona, tem assumido sentidos diversos, designadamente o de não maximização do lucro e o de lucratividade limitada, ou seja, de submeter os objetivos lucrativos a lógicas de reinvestimento nas finalidades sociais das organizações e de limitação à apropriação privada de lucros.

Um dos resultados desta Ação-Piloto foi o desenvolvimento de uma abordagem europeia<sup>17</sup> para o terceiro sistema que se caracteriza por:

- Optar por critérios de delimitação do setor privilegiando uma abordagem analítica clarificadora das tipologias e das evoluções no seio das organizações, mais do que determinando antecipadamente características institucionais;

---

<sup>16</sup> *The Third System, Employment and Local Development*, que envolveu 81 projetos de investigação e intervenção muito diversificados entre si.

<sup>17</sup> International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) (2000), *As Empresas e Organizações do Terceiro Setor – um desafio estratégico para o emprego*, Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo, Lisboa.

- Uma abordagem histórica e dinâmica da sua evolução e uma conceção com um carácter aberto, no sentido de integrar a diversidade histórica, cultural e civicamente enraizada da realidade empírica europeia, mais do que uma perspectiva estritamente económica e estatística;
- Uma natureza intermediária entre o setor público e privado lucrativo recusando a maximização do lucro, e uma natureza plural e mista, por combinar recursos monetários e não monetários e os princípios económicos de mercado, de redistribuição e de reciprocidade.

Do ponto de vista operacional, os avaliadores externos<sup>18</sup> desta Ação-Piloto propõem a seguinte definição (ECOTEC, 2001):

*“European TSO’s could be defined as private, autonomous organizations that, inter alia:*

- Pursue social and/or environmental objectives rather than maximizing profits and return on capital investment*
- Place limits on private, individual acquisition of profits and redistribution*
- Work for local community, or for groups of people of the civil society sharing common interests*
- Tend to involve stakeholders, including workers, volunteers and users, in their management”*

Um outro resultado desta Ação Piloto, foi a constatação da configuração de um “novo” e de um “velho” Terceiro sistema, ou seja, da existência de duas gerações de organizações, uma com raízes históricas já seculares e institucionalizadas e uma nova geração que tem vindo a afirmar-se e que enfrenta desafios, designadamente, de reconhecimento das suas especificidades, de criação e desenvolvimento de instrumentos de apoio técnicos e financeiros e de enquadramentos legais apropriados, que permitam definir o seu papel específico no quadro das políticas de emprego e proteção social e garantir a sua autonomia e sustentabilidade em muitos casos ainda precária.

A opção pelo termo *sistema* em detrimento do termo *setor* reside no facto de este último sugerir a efetiva existência e reconhecimento de um terceiro setor económico a considerar a par dos setores público e privado lucrativo. Todavia, este reconhecimento não é ainda uma

---

<sup>18</sup> Ecotec Research and Consulting Limited (2001), *Evaluation of the Third System and Employment Pilot Action – Final Report*, European Commission DGV. ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl\\_esf/3syst/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/3syst/index_en.htm))

realidade efetiva em nenhum país. Um dos debates atuais reside na pertinência da criação de quadros jurídico-legais de delimitação e reconhecimento oficiais para o Terceiro sistema como um todo<sup>19</sup>.

#### **2.1.4 - Terceiro Setor**

A delimitação científica deste campo da economia, tendo o consenso da comunidade científica, não tem correspondência com a economia pública (Primeiro Setor), nem com a economia capitalista (Segundo Setor). (Chaves, 1995; Chaves & Monzón, 2000; Monzón, 1996). O Terceiro Setor é então considerado um dos três setores da economia, juntamente com o privado e o público. Trata-se de um campo que, residualmente, se concordou por denominar como Terceiro Setor. Também não existe acordo em relação ao campo do Setor Não Lucrativo, também designado como “Setor Associativo” e “Terceiro Sistema Social”.

Uma primeira grande questão de ordem metodológica centra-se em situar o Setor Não Lucrativo no denominado Terceiro Setor, como referimos anteriormente, residual dos anteriores setores dominantes, o público e o privado. A este respeito, duas ideias principais surgem atualmente. A primeira, europeia de raiz francófona é que a Economia Social, que concebe o Setor Não Lucrativo como uma parte integrante de um campo mais amplo, o Terceiro Setor, que denomina como Economia Social. Por outro lado, o anglo-saxónico, é o das Organizações Não Lucrativas (NPO<sup>20</sup>) o qual pretende identificar o Setor Não Lucrativo com o Terceiro Setor a partir da aplicação do Princípio da Não Distribuição de Benefícios, integrando obviamente as restantes entidades nos outros setores institucionais.

É importante sublinhar que à margem desta conceção de Terceiro Setor certas entidades que, não cumprindo alguns dos critérios definidos, como o democrático (o caso das fundações privadas) em rigor também não se podem incluir nem no setor público nem no capitalista. Também teremos dificuldades em incluir muitas associações religiosas, pelo seu deficit democrático. O conjunto de instituições que o Terceiro Setor engloba é muito amplo e complexo e é difícil estabelecer um conjunto de características comuns identificativas para todas elas (Chaves & Monzón, 2001).

Podemos também dizer que o Terceiro Setor é aquele que se utiliza para referir as organizações onde a mediação entre as pessoas e a criação de riqueza é feito pelos

---

<sup>19</sup> Em Portugal foi aprovado em 2013 a Lei de Bases da Economia Social (Lei nº30/2013 de 8 de Maio) e em Espanha foi também aprovado uma Lei Quadro acerca do terceiro setor (Lei 5/2011 de 29 de março). Em França debate-se a pertinência de constituição de uma Lei quadro para a constituição de um Terceiro setor.

<sup>20</sup> *Nonprofit Organizations* (Organizações Não Lucrativas)

cidadãos organizados entre si, e não pelo Estado ou pelo Mercado (Campbell, 1999). Fala-se assim no terceiro setor como aquele que é residual, para o distinguir, em termos organizacionais, do Estado – Não Lucrativo (Primeiro Setor), que implementa um conjunto de atividades e serviços que, pela sua importância ou necessidade, não podem funcionar na lógica do lucro, mas sim numa lógica protecionista ou providencial – do Mercado – Lucrativo (Segundo Setor) cujas atividades e serviços são desenvolvidos numa lógica concorrencial da oferta e da procura para servir melhor a sociedade. Por outro lado, o terceiro setor não tem como fim o lucro, mas sim a satisfação de uma necessidade através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, enquanto tal, funcionando assim numa lógica associativa e solidária. Podemos dizer então que o que distingue uma organização do terceiro setor é o facto destas fornecerem bens ou serviços numa perspetiva de satisfazer necessidades e não de “ganhar dinheiro” ou de “disponibilizar benefícios”. Daqui resulta que o terceiro setor surja associado a atividades e necessidades que o Estado e o Mercado não contemplam, ou não estão na sua natureza.

No contexto europeu há uma grande diversidade deste tipo de organizações, o que torna difícil chegarmos a uma definição consensual, no entanto parece haver um entendimento generalizado de que este tipo de organizações possui uma série de características comuns, são elas (Ávila & Monzón, 2001):

- Procura dar resposta a necessidades não satisfeitas pelo Estado ou pelo Mercado;
- Possui uma gestão e organização autónoma;
- Baseia-se e orienta-se para a comunidade local;
- Não tem fins lucrativos, no sentido da redistribuição de lucros;
- Pode existir voluntariado;
- Colabora com outros atores, em redes e parcerias que prossigam fins comuns;
- Tem uma utilidade social, ou seja, traduz-se em atividades que criam bens públicos, tais como assistência a grupos desfavorecidos, promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, caridade, educação, formação, proteção do ambiente e do património, apoio às famílias, crianças e idosos e defesa dos direitos civis;
- Regula-se pela democraticidade - as organizações devem possuir uma estrutura democrática, i.e., uma estrutura diretiva eleita e a existência de membros com

direito de voto para eleger os órgãos sociais, alterar estatutos e regulações internas.

Alguns autores (Ferreira, 2004; Soldevila e& Oliveras, 2000) identificaram as características que as OSFL têm, agregando vários contributos da teorização sobre elas<sup>21</sup>:

- O principal objetivo destas organizações é o oferecer serviços sociais aos cidadãos e seus associados;
- Os serviços oferecidos são de natureza diversa (podem incluir saúde, educação, cultura, desporto, tempos livres, relegião, entre outros) e podem atuar a vários contextos regionais (local, nacional ou internacional);
- A maioria dos seus membros contribui com o seu trabalho voluntariamente;
- Usualmente as OSFL adotam uma forma institucional não comercial, como fundação, associação, organização desportiva, federação;
- Tem uma característica não governamental;
- No caso de obterem lucro, este não é distribuído entre os seus membros, mas utilizado para melhorar os serviços oferecidos e/ou reinvestir na estrutura da organização;
- Apesar das OSFL terem acesso às mesmas fontes de financiamento que as OL, geralmente a maioria dos recursos provem de donativos privados individuais, de outras organizações, de empresas lucrativas ou do Estado;
- As OSFL usufruem de benefícios fiscais (dependendo do tipo de organização e do país onde opera).

Salamon e Anheier (1998) adotam uma abordagem indutiva para definirem o setor, construindo a sua definição a partir das experiências obtidas de um leque de países envolvidos na investigação. Deste modo emergiu um consenso em torno de cinco características estruturais-operacionais que definiam as entidades no centro da nossa atenção. Assim, definimos o terceiro setor como sendo composto por entidades que são:

- Organizadas: têm alguma estrutura e regularidade nas suas operações, ou seja, existem reuniões regulares, membros e alguns procedimentos para a tomada de decisão;

---

<sup>21</sup> Baseado sobretudo no *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (Salamon *et al.*, 1999) e da EMES – *European Research Network*.

- Privadas: são institucionalmente separadas do governo, embora possam receber deste fundos financeiros;
- Não distribuidoras de lucros: estas organizações podem gerar lucros, mas não os distribuem pelos diretores, acionistas ou gestores. Os lucros são reinvestidos nos objetivos das organizações;
- Autogovernadas: têm os seus próprios mecanismos de governação interna;
- Voluntárias: ser membro, participar ou contribuir em tempo ou dinheiro não é exigido por lei, nem uma condição de cidadania, determinada por nascença ou de outra forma coagida.

Estas cinco características definem um setor que é abrangente, envolvendo organizações formais e informais, religiosas<sup>22</sup> e seculares, organizações com pessoas remuneradas e outras com voluntárias e organizações a desempenharem funções essencialmente de expressão – como defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, proteção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses e expressão política – bem como aquelas que desempenham essencialmente funções de serviço – como serviços de saúde, educação, sociais. E mostrou-se operacionalizável e suficientemente ampla para abarcar a grande variedade de organizações normalmente consideradas parte do terceiro setor, tanto em países em desenvolvimento como em países desenvolvidos (Salamon, Sokolowski & List, 2003). Por outro lado, como podemos ver no Quadro 1 existe uma definição internacional para as organizações não lucrativas.

**Quadro 1 – Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (ICNPO)**

<b>Código</b>	<b>Área</b>
1	Cultura e Lazer
2	Educação e Investigação
3	Saúde
4	Serviços Sociais
5	Ambiente
6	Desenvolvimento e Habitação
7	Participação Cívica e Defesa de Causas
8	Intermediários Filantrópicos
9	Internacional

---

<sup>22</sup> As organizações religiosas podem assumir pelo menos duas diferentes formas: (1) locais de culto religioso, e (2) organizações prestadoras de serviços, como escolas e hospitais com uma filiação religiosa. Ambas são incluídas na nossa definição.

10	Organizações Religiosas
11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
12	Outros

---

Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005)

O Terceiro Setor, como já definido, é o conjunto de todas as pessoas jurídicas de direito privado, de administração própria, que não visam a obtenção de lucro e não o distribuem entre os seus associados ou membros, atendendo, voluntariamente, a um determinado grupo ou à sociedade em geral, proporcionando-lhes o bem-estar social sem fugir dos seus objetivos estatutários.

As principais formas de organizações são (Chaves & Monzón, 2001):

- Cooperativas – realizam uma atividade económica em que procuram satisfazer os seus membros através do mercado.
- Fundações – consiste em patrimónios afetos a um fim de interesse social e geral e cujos benefícios não se distribuem entre os seus proprietários.
- Associações
- Mutualidades – estas são entidades privadas que exercem uma atividade seguradora de carácter voluntário, complementar ao sistema de segurança social obrigatório.

As organizações que constituem o Terceiro Setor têm características peculiares derivadas do ambiente que estão inseridas. De acordo com Olak e Nascimento (2000), as principais características dessas são as que se podem observar no Quadro 2,

**Quadro 2 – Características das Organizações Não Lucrativas**

<b>Objetivos da organização</b>	Provocar mudanças sociais
<b>Principais fontes de recursos financeiros e materiais</b>	Doações, contribuições, subvenções e receitas próprias
<b>Lucro</b>	Meio para atingir os objetivos organizacionais e não um fim
<b>Património / Resultados</b>	Não há participação / distribuição
<b>Aspetos fiscais</b>	Normalmente são isentas
<b>Mensuração do resultado social</b>	Difícil de ser mensurado

Fonte: Adaptado de Olak e Nascimento (2000)

Verificamos face ao exposto que o conceito de terceiro setor permanece como aberto e integrador da referida diversidade teórica e empírica. O terceiro setor tem vindo a ganhar uma relevância política, económica, social e cultural cada vez mais acentuada, designadamente no contexto da U.E. nos vários discursos. A nível técnico, político e científico, cada vez mais se utiliza o termo terceiro setor, tal como noutros domínios da investigação e intervenção social.

Franco (2004) após uma análise cuidada das definições de terceiro setor existentes, agrupou-as em três tipos: as definições legais, isto é, aquelas que são baseadas nas leis nacionais; as definições económico-financeiras, estas focalizam-se na fonte de rendimento das organizações e que é a abordagem seguida pelos institutos nacionais de estatística; e as definições funcionais, baseadas nas funções que as organizações desempenham e as definições estruturais que enfatizam as características estruturais das organizações e a sua forma de funcionamento (Salamon & Anheier, 1997).

O conceito de Terceiro setor surge como agregador desta diversidade. É um conceito com fronteiras difusas, aplicado a uma realidade heterogénea e plástica, para o qual não existe uma definição conceptual única e consensual. É a designação que reúne maior consenso entre os investigadores a nível internacional (Defourny *et al.*, 1999), entre outras razões pelo seu carácter aberto e neutro face às tradições regionais mais enraizadas. É neste contexto que é uma problemática teórica e conceptual em afirmação. No entanto, as diferentes designações apontam para diferentes ênfases e perspetivas teóricas, que se ancoram em diferentes realidades nacionais e históricas. O termo terceiro setor é o mais corrente em diferentes contextos, pois tenta ultrapassar as dificuldades relacionadas com o carácter mais circunstrito das restantes designações (Seibel & Anheier, 1990). Apesar da designação de economia social ser utilizada no nosso país, para Nunes, Reto e Carneiro (2001) o termo terceiro setor é o mais apropriado à realidade portuguesa. Segundo os mesmos a aplicação rigorosa quer dos critérios do setor não lucrativo, quer da economia social, não representam um enquadramento teórico adequado à realidade empírica nacional.

Nenhuma das definições<sup>23</sup> anteriormente enumeradas que se focalizam, respetivamente, nas origens dos fundos das organizações, no estatuto legal e nos propósitos organizacionais se apresentam apropriadas para a análise que pretendemos com este estudo. De acordo com Januário (2000), as diferentes denominações adotadas nos vários estudos refletem

---

<sup>23</sup> Para maior detalhe sobre os diversos conceitos ver Salamon & Anheier (1997)

abordagens distintas da realidade que cada estudo pretende relevar. Desta forma, e apesar da imprecisão intrínseca às diferentes denominações, ao longo do presente estudo será adotada a denominação de organizações sem fins lucrativos (OSFL), por valorizar a vertente económica e a existência de restrições legais e éticas à distribuição (Januário, 2000), aspetos importantes num estudo sobre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho.

No ponto seguinte vamos apontar a relevância do setor na sociedade atual e quais as problemáticas que apresenta.

## **2.2. – RELEVÂNCIA E PROBLEMÁTICAS DO TERCEIRO SETOR NA SOCIEDADE ATUAL**

Com a crise do Estado Providência o Terceiro Setor, em desenvolvimento a nível mundial, cresce e fortalece-se, com o aumento das necessidades sociais e como contra-argumento às políticas neoliberais.

Jacob (2001), no seu estudo sobre a importância do Terceiro Setor na Europa, refere alguns exemplos de sucesso:

- Na Suécia existem 200.000 OSFL com 32 milhões de associados. O que significa que cada cidadão é associado de 4 associações;
- Na Itália 25% dos serviços sociais são de empresas de economia social;
- Em França, de 1982 a 1990, o número de profissionais sociais de nível 4 e 5 (Assistentes, educadores, animadores e conselheiros familiares) aumentou 27%, de 150.516 para 191.660;
- Em França, em 1994, a previsão anual de crescimentos dos “Ajudantes de pessoas idosas ou dependentes” era de mais 8.000 a tempo inteiro;
- Em 1999, através do Programa “Novos Serviços, Novos Empregos” foram criados em França 150.000 novos empregos, dos quais 64.000 na economia social.

A relevância deste setor equaciona-se assim em diversos domínios, como económico, emprego, exclusão social e desenvolvimento local. Do ponto de vista económico na medida em que produz bens e presta serviços em inúmeras áreas de atividade económica (serviços sociais, saúde, ambiente, cultura, educação, desporto, inserção social profissional de públicos desfavorecidos, serviços de proximidade) e por, nas últimas décadas, as empresas sociais terem dinamizado novas áreas de atividade, novos produtos, novos mercados, em

resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelos setores público ou privado lucrativo: mercados convencionais (concorrenciais); mercados onde os poderes públicos promovem a delegação e contratualização de serviços públicos e de utilidade pública diretamente nas organizações do Terceiro setor ou em que o setor público têm dificuldade em satisfazer necessidades sociais pelo seu caráter muito específico; e nichos de mercados que, pelo baixo grau de retorno do investimento, não são atrativos para o setor privado lucrativo.

Ao nível do emprego e da luta contra o desemprego pois apresenta-se como um setor empregador – a Comissão Europeia estima que este setor reúna aproximadamente 9 milhões de empregos<sup>24</sup>, um potencial de criação de emprego, e pelo facto de algumas das suas organizações se dedicarem à formação e à inserção socioprofissional, designadamente de públicos desfavorecidos. Com a Europa a apresentar taxas de desemprego crescentes, observa-se o aumento da importância da economia social e ao contributo da mesma para a criação de emprego e para a adoção de políticas macroeconómicas, onde se tem incluído medidas ativas do mercado de trabalho e um compromisso a longo prazo de inovação de recursos humanos. A Comissão Europeia considera que estas organizações oferecem um contributo elevado para o equilíbrio do mercado e da diminuição do desemprego pela Europa. Prevê-se uma criação média de 300.000 empregos por ano com base nas necessidades locais não cobertas<sup>25</sup>. A EU considera as empresas sociais como um dos grandes reservatórios de emprego no futuro (GGIC, 2000 como citado em Baptista & Cristovão, 2004).

Flynn (1998) reforça a ideia, dizendo que de acordo com as estatísticas da UE se estima que a economia social na Europa vá empregar cerca de 5,2% da população, ou seja, cerca de 7 milhões de postos de trabalho, e que o crescimento neste setor é mais acelerado do que no conjunto da economia. O estudo realizado em sete países europeus em 1990 pela Universidade Johns Hopkins<sup>26</sup>, constatou que durante os anos de 80 este setor contribuiu com um aumento de 12,7% no emprego, enquanto que no conjunto da economia este crescimento foi apenas de 6,8%.

Também o estudo de avaliação do terceiro setor europeu realizado pela ECOTEC (2001) constatou o seu potencial para a criação e manutenção do emprego na Europa e, ao mesmo

---

<sup>24</sup> Commission Européenne, DG Emploi & Affaires Sociales, (2002), Les Nouveaux acteurs de l'emploi – Synthèse de l'Action pilote «Troisième Système et Emploi».

<sup>25</sup> No seminário "Third System and employment", realizado em 24 e 25 de setembro de 1988, no Parlamento Europeu, organizado pela Comissão Europeia e pelo Parlamento Europeu foi reforçada a importância em termos de emprego destas organizações.

<sup>26</sup> França, Alemanha, Itália, Reino Unido, Estados Unidos, Japão e Hungria.

tempo, preenche as falhas de mercado existentes na provisão de bens ou serviços numa grande variedade de situações de âmbito social, ambiental e cultural.

Relativamente na luta contra a exclusão social apresenta um potencial para a construção do modelo social europeu – o “novo” como o “velho” Terceiro setor emergiram em reação ao agravamento de problemas de pobreza e exclusão social e criaram novas respostas à satisfação de necessidades sociais, mas também novas soluções institucionais que corporizam formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas e que recusam a divisão entre a economia e o social. Na sua origem as organizações do Terceiro setor colocaram em marcha projetos económicos e sociais alternativos à economia de mercado e mais tarde reafirmam a sua especificidade e o seu potencial de inovação, criando novas formas institucionais e novas formas de trabalho em rede e parceria, autónomas do setor público e do setor privado. As organizações sem fins lucrativos, abrem as portas à expansão de atividades no âmbito do mercado social de emprego, assumem-se como elemento vital potenciador de coesão e inserção social, designadamente através da criação de emprego para públicos desfavorecidos.

Por último, contribuí para o desenvolvimento local pois a contribuição do terceiro setor para o desenvolvimento local pode ser direta, no caso das organizações cujo objeto de atividade é o próprio desenvolvimento, mas fundamentalmente, é pela reunião das suas características que a sua ação converge para este sentido – a criação de resposta às situações, públicos e regiões mais deficitárias; a criação de emprego, o estímulo à participação.

O terceiro setor desenvolve-se com mais facilidade nos serviços de proximidade de apoio à sociedade civil, como é o caso:

- Dos serviços sociais: acolhimento de crianças, jovens e idosos, serviços ao domicílio, apoio aos desfavorecidos;
- Dos serviços de melhoria de vida: reparos da habitação, segurança, transportes coletivos locais, comércio de proximidade, revaloriza os espaços públicos;
- Dos serviços culturais e de lazer: turismo, desporto, valorização do património cultural e artísticos, ensino;
- Dos serviços do ambiente: como a gestão dos lixos e das águas, proteção de zonas naturais.

Ainda que muitos dos problemas inventaridos nas organizações sejam transversais, isto é, estão inter-relacionados entre si, podemos agregá-los em sete pontos (Baptista & Cristovão, 2004):

- Liderança – não existe por parte dos membros da direção uma dedicação suficiente à organização onde não são remunerados pelas suas atividades, pois desenvolvem atividades profissionais além da direção. Isto origina vários problemas como a falta de autoridade/reconhecimento dos técnicos com responsabilidade de execução e coordenação; dificuldade nas tomadas de decisão atempadas.
- Gestão de recursos humanos - este é um dos maiores problemas das organizações não lucrativas (conflitos interpessoais, rotação de recursos humanos, ausência de indicadores de desempenho, dualidades de critérios, baixas remunerações);
- Gestão financeira – os problemas aqui existentes resultam da falta de competências do pessoal nesta área (controle de caixa, dificuldades em implementar uma contabilidade de gestão, falta de gestão operacional);
- Financiamento - a elevada dependência do apoio estatal; a baixa prestação de serviços para o exterior por parte de algumas destas organizações (quebras de tesouraria; falta de autonomia financeira e estratégica);
- Ausência de planeamento estratégico – não existem objetivos nem uma estratégia definida, faltam atitudes pró-ativas; a falta de liderança e de autonomia financeira não ajudam à definição de planos estratégicos;
- Comunicação interna e externa - falta material publicitário e de divulgação das atividades no exterior, ausência de sítio na internet (imagem mal definida, baixa notoriedade);
- Equipamentos e instalações - deficiências resultantes da exiguidade de espaço, ou falta de condições.

Por esta análise observamos que merece destaque as questões relacionadas com a gestão destas organizações. A crescente importância deste setor levou a que as verbas destinadas a ele tivessem crescido, seja através de instituições de financiamento, seja pelo apoio do Estado, seja pela geração das receitas próprias. Desta forma, desenvolveu-se a necessidade de profissionalismo e da necessidade de informações para a gestão destas organizações (Rifkin, 1996).

Desde 1996 o Estado assumiu, com o Pacto de Cooperação<sup>27</sup>, o financiamento organizado dos serviços prestados pelas organizações mais representativas do setor, Misericórdias, IPSS e as mutualidades. No entanto, esta forma de financiamento não é suficiente para suportar os custos das diversas respostas sociais que as Misericórdias atualmente garantem, daí que seja importante uma terceira, e mais inovadora, forma de financiamento pois todos os estudos indicam o fim da ilusão do Estado-Providência. No campo do social a nossa sociedade enfrenta o desafio de promover a autonomia e a independência, através de políticas de inserção e de integração que sejam eficientes e eficazes. Deve-se introduzir políticas ativas que favoreçam a inclusão e envolvam todos os agentes sociais (Dias, 2011).

Seguidamente, vamos caracterizar o terceiro setor em Portugal, nomeadamente as suas origens, características e dados.

### **2.3 - O TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL**

Portugal é uma das mais antigas nações no mundo, mas é também uma das mais novas democracias. Para os padrões europeus, Portugal é apenas um país pobre e pequeno, mas foi também até recentemente o último império multicontinental. É também uma sociedade dividida entre a tradição e a modernidade, revelando um dos ritmos mais crescentes de mudança e crescimento do hemisfério oeste, mas exhibe também entre os países europeus o mais elevado nível de desigualdades sociais (Barreto, 2000). A sociedade portuguesa é altamente heterogénea, não só a nível económico, mas também a nível social, político e cultural (Santos, 1993).

O terceiro setor é vasto e a sua contribuição para o desenvolvimento social, económico e político de Portugal é pouco conhecido, e o seu potencial amplamente subvalorizado. As forças construtivas deste setor são essenciais para o desenvolvimento equilibrado das sociedades modernas. Muitas das organizações pertencentes a este setor possuem na sua base movimentos sociais. Foram, por exemplo, os movimentos de trabalhadores de inícios do século XIX que inspiraram o surgimento de muitas cooperativas e associações de socorros mútuos. Foram igualmente os denominados “novos movimentos sociais” que inspiraram organizações que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX. Claro que estes não foram os únicos impulsionadores do desenvolvimento do nosso terceiro setor. Num inquérito efetuado em 1995, no nosso país, apurou-se que cerca de 44,3% das organizações eram provenientes de iniciativas ligadas à Igreja, 18% provinham de iniciativas

---

<sup>27</sup> Ou também denominado Protocolo de Cooperação para a Solidariedade Social, onde se encontra definido a cooperação entre o Estado e as organizações da sociedade civil.

ligadas às Misericórdias, 20,7% provinham de iniciativas relacionadas com o desenvolvimento local, de autarquias, de empresas e de associações de carácter não social e 17% provinham de iniciativas de moradores, cooperativas, pais e professores. Estes dois últimos conjuntos de organizações são os que maioritariamente surgem após 1975 (cerca de 80%) (Capucha, Aires, Quintela, Reis & Santos, 1995). Atualmente, segundo os dados fornecidos pela conta satélite para a economia social, apenas 16% das organizações são provenientes de iniciativas ligadas à Igreja (INE, 2013).

Para compreender este setor atualmente torna-se necessário compreender a sua história. É preciso identificar os marcos mais importantes que definem os períodos de desenvolvimento do setor em Portugal e de que forma o moldou. As características do nosso terceiro setor podem ser explicadas por três grandes impulsos enraizados na história do nosso país, são eles a Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e autoajuda e por fim o controlo político.

Sendo o terceiro setor português pouco visível, tem recebido ultimamente um aumento de atenção. Esta falta de visibilidade é em parte explicada pela ausência de dados estatísticos sobre o setor como um todo e pelo pouco interesse demonstrado por académicos, investigadores, entre outros. No entanto, nos últimos anos assiste-se a uma mudança na medida em que as OSFL são vistas como exercendo um papel que satisfaz inúmeras necessidades sociais.

Segundo o já citado estudo do CIRIEC<sup>28</sup>, Portugal encontra-se atualmente num conjunto de países onde o Terceiro setor se encontra em emergência. Numa grelha de análise com base em três critérios - a ligação entre as diversas partes que compõem o terceiro setor (diferentes ramos de organizações, diferentes setores de atividade, formas de relação, etc.); o reconhecimento das autoridades pelas autoridades públicas, legislativas e institucionais; e a visibilidade nos média e na comunidade científica -, a análise do reconhecimento do Terceiro setor em cada um dos países da UE originou três grupos distintos:

- 1) Países onde a Economia social se encontra estabelecida, embora careça de um reconhecimento global efetivo – onde se inclui a França e a Bélgica, e de uma forma um pouco menos integrada, o caso de Espanha – nestes países existem já desenvolvidas estruturas de ligação interna do setor, de carácter nacional ou regional e setorial, medidas

---

<sup>28</sup> International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) (2000), *As Empresas e Organizações do Terceiro Setor – um desafio estratégico para o emprego*, Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo, Lisboa.

políticas específicas ou fortemente relacionadas com o setor, e um reconhecimento científico e dos média especializados, incluindo centros de investigação, de formação, etc.;

2) Países onde o Terceiro setor está em emergência – são os casos de Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo – países onde o conceito de Terceiro Setor ou de Economia social se têm mantido de formas confusas, sendo identificadas iniciativas nos diversos campos estabelecidos nos critérios referidos, mas não existindo, no geral, uma ideia clara e concertada de unidade do setor;

3) Países onde o Terceiro setor está fragmentado – são os casos da Alemanha, Áustria e Holanda – nestes países a noção de Terceiro setor não tem aplicação, sobretudo porque se inscrevem predominantemente numa tradição de setor sem fins lucrativos e porque as organizações dos ramos cooperativo e mutualista sofreram processos de transformação que os têm aproximado mais de empresas capitalistas do que dos princípios presentes na génese destas organizações.

Portugal assume assim um grau de desenvolvimento intermédio ao nível das ligações internas entre organizações do Terceiro Setor, da sua visibilidade nos meios de comunicação social e na comunidade científica e também ao nível do reconhecimento pelas autoridades públicas. Nos últimos anos, as cooperativas tiveram em Portugal um aumento significativo de estruturas associativas indicando uma tendência de consolidação e desenvolvimento do setor cooperativo (Nunes *et al.*, 2001); o número de teses e dissertações académicas sobre o Terceiro Setor tem aumentado muito significativamente (Paiva, 2001); e diversas medidas políticas têm sido desenvolvidas com efeitos diretos ou indiretos neste setor, designadamente políticas de emprego, com a criação do Mercado Social de Emprego, o lançamento do PRODESCOOP – programa (integrado) de apoio ao desenvolvimento cooperativo, e a legislação de 1999 sobre o estatuto de “cooperativa social de responsabilidade limitada” (<http://www.emes.net>).

Apesar da designação de economia social ser frequentemente utilizada em Portugal, Nunes *et al.* (2001) defendem que a designação de Terceiro setor se apropria mais à realidade nacional. Na opinião dos referidos autores, a aplicação rigorosa quer dos critérios do setor das organizações não lucrativas, quer da economia social, não representam um enquadramento teórico adequado à realidade empírica nacional. Neste contexto, os autores defendem que o termo terceiro setor é o que melhor favorece a constituição de massa crítica no setor, e que esta designação “vai ao encontro do que é defendido pelos princípios

constitucionais vigentes, no artigo 82º, os quais consideram a existência de três setores, designadamente, Público, Privado e Cooperativo e Social (Nunes *et al.*, 2001).

O estudo ao setor levado a cabo pela Universidade Católica Portuguesa em colaboração com a Universidade Johns Hopkins<sup>29</sup> concluiu que em Portugal o SNL é uma força económica, pois em 2002 as suas despesas representaram 4,2% do PIB, emprega praticamente um quarto de milhão de trabalhadores EIT (equivalentes a tempo inteiro) e destes cerca de 70% em cargos remunerados, empregando estas mais pessoas que algumas indústrias de dimensão, como as dos transportes. Além disto, observaram que a mão de obra representa cerca de 4% da população ativa e em Portugal, comparativamente aos restantes países, a maioria (cerca de 60%) da mão de obra está em funções de serviço, estando perto de 48% nos serviços sociais e uma proporção inferior nos serviços de saúde e educação. Por último, verificaram que obtêm os seus recursos de receitas próprias e apoio governamental.

Com base neste estudo, alguns desafios foram enumerados pois não obstante a democracia ter estimulado o desenvolvimento destas organizações, o seu campo de ação tem estado confinado praticamente ao fornecimento de serviços sociais. Assim, para os autores do estudo, este setor deverá aumentar a sua visibilidade perante a sociedade, fortalecer o enquadramento legal, melhorar a capacidade da sociedade e melhorar as relações com o Governo.

Segundo Costa (1989) ainda está por elaborar um estudo aprofundado sobre as raízes portuguesas do terceiro setor, no entanto a moderna conceção existente entre nós, tem que estar em estreita ligação com o nosso passado. No ponto seguinte vamos fazer uma breve resenha histórica do setor não lucrativo em Portugal.

### **2.3.1 – Origens e percursos do Setor Não Lucrativo em Portugal**

Pode-se considerar como o primeiro marco na história do SNL em Portugal o nascimento de Portugal como Estado-Nação no século XII. O período entre o século XII e o final do século XV foi preenchido com uma vasta riqueza institucional, que incluiu as confrarias, corporações de mesteres, mercearias, gafarias, hospitais de meninos e colégios universitários. Foi com os Descobrimentos, no século XV, que houve uma mudança sócio-económica profunda, e com ela o surgimento de novos tipos de instituições e modelos de

---

<sup>29</sup> Franco *et al.* (2005) “O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada”, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University. Disponível em [www.jhu.edu/ccss/cnp](http://www.jhu.edu/ccss/cnp).

seguros-compromissos marítimos, confrarias dos mareantes e as Misericórdias (Franco, 2005).

O século XIX trouxe a Revolução Industrial e novas formas institucionais, como as Associações de Socorros Mútuos, os Sindicatos, Associações Humanitárias, Associações Empresariais e os Círculos Católicos Operários. A primeira república terminou em 1926, iniciando-se uma era de autoritarismo que veio a durar 48 anos, trazendo estagnação ou mesmo declínio sobre o movimento associativo, deixando profundas marcas na iniciativa da sociedade civil portuguesa. Com o fim do regime ditatorial em 1974, na mesma época em que as colónias portuguesas ganharam a sua independência, uma transformação profunda tomou lugar no nosso país (Franco, 2005).

Podemos assim dizer que o setor não lucrativo português pode ser explicado por três grandes momentos que ficaram enraizados na história: a Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e autoajuda e por último o controlo político. Em conjunto, estes impulsos criaram uma tensão histórica entre o Estado e a ação voluntária, estimulando a emergência de instituições não lucrativas, mas limitando a sua independência e confinando-as a um campo de atuação relativamente limitado. Seguidamente iremos analisar em pormenor este percurso ao longo do tempo.

### **2.3.1.1 - Igreja Católica**

O terceiro setor português é no mínimo tão antigo como o Estado–Nação Portugal. As origens do país remontam a 1143<sup>30</sup> e as organizações de caridade existem desde então. A Igreja Católica Romana foi um dos pilares da identidade nacional durante o processo de formação do Estado. Para compreender o papel desempenhado pelo terceiro setor, temos de ter em conta a essência do Cristianismo. Espiritualmente, a influência da Igreja foi evidente desde os primeiros tempos, difundida nas *Obras de Misericórdia (Dar de comer a quem tem fome; Dar de beber a quem tem sede; Vestir os Nus; Visitar e resgatar os cativos; Dar pousada aos peregrinos; Visitar os doentes; Enterrar os Mortos; Dar bom conselho; Ensinar os ignorantes; Corrigir os que erram; Consolar os aflitos; Perdoar as injúrias; Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo e Rogar a Deus por vivos e defuntos)* e na ideia cristã de que as pessoas precisam de atuar de forma a merecerem a Misericórdia de Deus. Esta doutrina, inspirada nos evangelhos, estabeleceu um conjunto de imperativos

---

<sup>30</sup> Pelo Tratado de Zamora, no entanto o reconhecimento formal definitivo pela Santa Sé foi apenas em 1179, com a Bula do Papa Alexandre III intitulado “Manifestis Probatum”.

morais – tanto espirituais (ensinar os simples, confortar os tristes, perdoar os que nos ofenderam) como corporais (curar os doentes, cobrir os despidos, dar de comer a quem tem fome) (Franco, 2005). Uma série de diferentes tipos de instituições foram inspiradas por estes preceitos, e as Ordens religiosas foram instrumentais na fundação de muitas delas (CEHR/UMP, 2002). Alguns exemplos destas instituições foram as Hospedarias, as Mercearias; os Hospitais de meninos, entre outros.

Um novo tipo de instituição surge no final do século XV – a Misericórdia que ganhou terreno refletindo a influência crescente das ideias Franciscanas e Dominicanas que promoviam a ligação entre as *Obras de Misericórdia* e o alcance da salvação junto dos que enriqueciam com os descobrimentos. Este desenvolvimento também serviu de resposta ao aumento da pobreza que os descobrimentos provocavam entre as mulheres e crianças que ficavam para traz. Neste processo as Misericórdias estabeleceram uma forte base de instituições sociais não lucrativas no país e que ainda persiste atualmente.

Para além destas iniciativas a nível social e da saúde, a Igreja foi também foco de iniciativas na área educativa. Temos como exemplos as escolas capitulares e as escolas conventuais dos Beneditinos, dos Cistercienses, e desde o século XIII, das Ordens Mendicantes.

### **2.3.1.2 - Mutualismo, Cooperação e Solidariedade**

A Igreja foi elemento constante no desenvolvimento da sociedade civil, mas representa apenas uma parte na herança legada à sociedade, uma parte que teve tendência para um caráter paternalista e assistencialista. Bastante diferente foi o segundo impulso focado no mutualismo e na autoajuda. Assim, já nos séculos XII e XIII, as corporações de mesteres e várias confrarias já tinham surgido. As corporações de mesteres foram desenhadas a pensar na preservação dos interesses e na assistência aos membros de uma profissão específica, sobretudo através da criação de hospitais. As confrarias prestavam serviços sobretudo aos confrades, mas também prestavam assistência a não-membros<sup>31</sup>. Outros tipos de organizações de ajuda mútua foram criadas para fazer face ao impacto dos desastres na vida das pessoas. Estes eram especialmente comuns em áreas de atividade perigosas, como as atividades marítimas. Membros dessas organizações adotavam modelos de seguros que foram chamados de *compromissos marítimos* e *confrarias dos mareantes* (Franco, 2005).

---

<sup>31</sup> Centro de Estudos de História Religiosa da Universidade Católica Portuguesa e União das Misericórdias Portuguesas, *Portugaliae Monumenta Misericordiarum*, Antes da Fundação das Primeiras Misericórdias, Volume 2 (2002).

Estruturas mútuas semelhantes emergiram nas zonas rurais, como por exemplo os chamados *celeiros comuns*. Estas associações de agricultores constituíam uma forma de se acumularem cereais fornecidos por agricultores nas boas épocas agrícolas, e que depois eram “emprestados” aos agricultores nas más épocas. Outras formas de mutuas para agricultores foram as mutuas de gado, ativas até há bem poucos anos na zona centro do país (Henriques, 1999).

No primeiro quartel do século XIX estas tradições de mutualidade assumiram uma forma diferente. A falta de instituições públicas que ajudassem as pessoas com necessidades neste novo contexto socioeconómico, levou à emergência de “associações de trabalhadores” que tinham como fim a organização dos trabalhadores para a defesa dos seus direitos, e como medida de segurança em caso de perda de emprego, doença, morte ou incapacidade. De forma semelhante as associações mutualistas – *Associações de Socorro Mútuo* – emergiram para organizar cuidados de saúde, educação, e atividades culturais entre os migrantes urbanos. Surgiram também as *associações humanitárias de bombeiros voluntários* que se espalharam por todo o país, assim como as *mútuas agrícolas* proporcionando crédito e seguros mútuos aos agricultores, e *sindicatos agrícolas* com o objetivo de promoverem a solidariedade entre agricultores.

Contudo, a muitas destas novas associações faltavam os recursos necessários para assegurar a viabilidade económica das suas atividades. Este facto, em conjunção com a inexistência de um enquadramento legal e do apoio estatal, conduziu ao insucesso de muitas destas iniciativas.

Mais bem sucedidas foram as organizações mutualistas que emergiram da classe média, nomeadamente pela iniciativa de funcionários estatais, profissionais liberais e comerciantes. As associações com um perfil de seguradoras foram designadas de *montepios*, enquanto as associações com um perfil de poupanças e crédito foram designadas de *caixas económicas*. Ao mesmo tempo, novos líderes de negócios e capitalistas organizavam-se para defender os seus interesses perante o Estado. Assim, emergiram associações empresariais fortes. Duas eram particularmente importantes, relacionadas com a exportação de vinho e comerciantes envolvidos em negócios de carácter internacional: a *Associação Comercial de Lisboa* e a *Associação Comercial do Porto*, ambas fundadas em 1834.

### 2.3.1.3 - O autoritarismo

Num ambiente caracterizado por um forte domínio governamental a Igreja e as organizações mutualistas foram tomando forma. Portugal foi uma monarquia até ao início do século XX, quando as forças liberais proporcionaram um breve intervalo democrático. Após duas décadas, contudo, dá-se início ao regime autoritário de Salazar.

A Igreja ajustou-se a esta nova realidade, forjando uma aliança com a monarquia que durou durante três ou quatro séculos. O resultado foi o que um estudioso descreveu como “uma religião de pendor regalista”<sup>32</sup> uma relação que se reforçava mutuamente, e que permitiu à monarquia manter-se no poder, e à Igreja expandir a sua influência apoiada no colonialismo patrocinado pelo Estado. Em 1834, os liberais extinguiram todos os conventos, mosteiros, escolas, hospícios e quaisquer outros estabelecimentos dos religiosos e todos os seus bens foram confiscados (Franco *et al.*, 2005).

Foi neste contexto de transformação económica e política que a Igreja procurou uma forma de juntar capitalistas e trabalhadores. Os Círculos Católicos Operários emergiram em finais do século XIX e foram a primeira tentativa relevante de criar uma presença católica organizada no movimento dos trabalhadores portugueses. No entanto, atuaram mais como um movimento religioso do que social, e gastaram mais tempo a tentar recuperar a influência religiosa do que a lutar pelas necessidades sociais mais relevantes, o que levou à sua perda de importância (Franco, 2005).

Salazar criou o que foi denominado de *Estado Novo* refletindo um nacionalismo sólido, prudente e conciliador<sup>33</sup>. Esta “nova ordem” baseava-se na ideia de uma sociedade organizada em torno de pilares de interesses que apoiavam o regime político. De acordo com esta filosofia surgiram as *Casas do Povo*, *Casas de Pescadores* e *Grémios*, fortemente controlados pelas autoridades governamentais (Franco, 2005).

A “nova ordem” proporcionou algumas oportunidades para a criação de cooperativas, especialmente na agricultura. Contudo, este movimento estava sob vigilância. A criação de federações foi proibida. Genericamente, a liberdade de associação era encarada como contrária ao interesse nacional e, assim, proibida e perseguida. Em consequência, durante o Estado Novo assistiu-se ao declínio das organizações não lucrativas em geral (Franco, 2005).

---

<sup>32</sup> Paulo Adragão, “Para quem e para além da Concordata”, *Jornal de Notícias*, 9/6/2004

<sup>33</sup> Oliveira Marques, *História de Portugal – das revoluções liberais aos nossos dias* (Palas, 1986)

#### **2.3.1.4 - A democracia**

O autoritarismo finalmente deu lugar à democracia, permitindo a revitalização e fortalecimento ainda em curso das organizações não lucrativas. Na sequência da adoção da Constituição da República em 1976 e do restabelecimento da liberdade de expressão e de associação, movimentos e instituições defensoras de direitos e de representação política cresceram rapidamente. Isto conduziu a uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social, como a melhoria das condições de habitabilidade, preservação de emprego, associações de pais, e serviços de apoio à infância.

No entanto, no seguimento da revolução de 1974, as Misericórdias perderam a gestão dos seus hospitais, tendo sido integrados na rede pública de saúde. Lentamente, contudo, o Estado foi reconhecendo a importância de forjar uma parceria com o setor não lucrativo. Assim, em 1981, foi criada uma lei que autorizou a devolução das Misericórdias dos hospitais. O Estado promoveu também o fortalecimento das *Associações Particulares de Assistência*, conhecidas atualmente como *Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Estas têm-se suportado amplamente no apoio público, este tipo de apoio disseminou-se a outras áreas, como a cultura, lazer/recreação, desporto e fins humanitários.

Após 1974 foram também criadas a maioria das denominadas CERCI (Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados) que resultaram da iniciativa de pais, técnicos e cidadãos preocupados com a problemática das pessoas com deficiência e inseriram-se num movimento alargado de solidariedade social, dando bem o testemunho da energia e dinâmica da sociedade portuguesa, que, procurava resolver o mais adequadamente possível os problemas da população com deficiência intelectual (Baptista, Cristovão & Rua, 2010).

No próximo ponto vamos explicar quais os tipos das OSFL existentes em Portugal e suas formas legais.

#### **2.3.2 – Os maiores tipos de OSFL e suas formas legais**

As organizações não lucrativas desenvolvem as suas atividades dentro da área da economia social que apresenta dimensões e identidades legais e jurídicas muito díspares de país para país. Veja-se no caso de Portugal a diversidade de atividades e de estatuto, destas organizações: cooperativas, fundações, associações, Misericórdias, IPSS, etc. Se

existem países onde as organizações que trabalham na economia social constituem já um parceiro bastante forte, outros há (caso de Portugal) onde, só nos últimos anos, este setor se tem desenvolvido e ganho visibilidade face ao poder político.

A definição estrutural-operacional do setor não lucrativo ou da sociedade civil demonstrou aplicar-se bem à realidade portuguesa. Consistente com esta definição, o setor da sociedade civil em Portugal tem uma concepção alargada, abarcando organizações prestadoras de serviços que suplementam ou complementam os serviços públicos nas áreas da saúde, educação e serviços sociais, e organizações que oferecem mecanismos através dos quais os indivíduos se podem juntar de forma a fazerem face a necessidades da comunidade, participar na vida política, e perseguir interesses individuais e de grupo (Franco *et al.*, 2005).

As organizações da sociedade civil portuguesas assumem a seguinte variedade de formas legais<sup>34</sup>.

- **Associações**, constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de ativistas ambientais e de deficientes.
- **Fundações**, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações ativas.
- **Associações de Desenvolvimento Local [ADLs]**, que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de empowerment de pessoas e territórios. A forma legal das ADL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos.
- **Misericórdias**, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. A primeira Misericórdia — Santa Casa da Misericórdia de Lisboa — foi instituída em 1498 e mantém as suas operações ainda hoje, embora como instituição pública. Concentram-se na

---

<sup>34</sup> Para uma discussão mais pormenorizada sobre os principais tipos de organizações não lucrativas em Portugal e o enquadramento legal destas instituições, ver Raquel Campos Franco, “Defining the Nonprofit Setor: Portugal.” Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Setor Project, No. 43. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2005.

assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal.

- **Museus**, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas.
- **Organizações não-governamentais (ONG) para o desenvolvimento**, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex. cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e proteção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- **Associações mutualistas** formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros.
- **Cooperativas, governadas pela Lei das Cooperativas.**

À exceção das cooperativas, que estão autorizadas a distribuir excedentes aos seus membros e que, por isso, estão fora do âmbito deste estudo, todas estas organizações vão de encontro à definição proposta nesta tese.

Seguidamente vamos apresentar o terceiro setor português em números, utilizando para isso os dados gerados pelo estudo realizado pela Universidade Católica Portuguesa e a Universidade de Johns Hopkins e a Conta Satélite da Economia Social de 2010.

### **2.3.3 – A Realidade Portuguesa em números**

A perceção pública em Portugal é a de que o país tem um terceiro setor “fraco” o que pareceu ser confirmado pelo resultados do estudo da Universidade Católica e Universidade Johns Hopkins. Contudo, este setor constitui uma fatia maior da economia em Portugal do que aquilo que é normalmente reconhecido. Seguidamente vamos fazer um resumo dos dados fornecidos por esse estudo e pelos dados fornecidos pela Conta Satélite da Economia Social [CSES] de 2010 (INE, 2013).

**Quadro 3 – Evolução do Setor em Portugal de 2002 para 2010**

	Dados 2002	Dados 2010
<b>PIB</b>	4.2%	2.8%
<b>Trabalhadores ETI</b>	4.2%	5.5%
<b>Despesa</b>	€ 5.4 mil milhões	€ 14.75 mil milhões (2.4%)

Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005) e INE (2013)

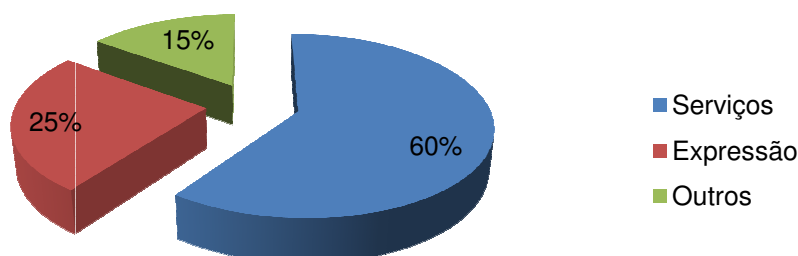
Como se pode observar no Quadro 3, o setor não lucrativo em Portugal é um setor que contribui consideravelmente para a economia do nosso país. Assim, em 2002, estas organizações tiveram despesas de mais de €5.4 mil milhões. Isto é equivalente a 4.2% do Produto Interno Bruto [PIB]. Tendo um ligeiro decréscimo para o ano de 2010 e um aumento para mais do dobro a nível das despesas. É um setor que envolve quase um quarto de milhão de trabalhadores equivalentes a tempo inteiro [ETI] (incluindo os envolvidos em atividades de culto), dos quais dois terços (70%) em posições remuneradas e os restantes como voluntários. Isto representa cerca de 4.2% da população economicamente ativa do país, e cerca de 5.0% do emprego não agrícola. Só o valor do esforço voluntário,<sup>35</sup> estimado em €675 milhões (US\$650 milhões), contribui mais de 0.5% para o PIB da nação. E verificamos que para 2010 teve um ligeiro aumento. Passando a representar 5.5% do trabalho.

Estas organizações também fornecem uma variedade de *serviços* humanos, desde a saúde e educação aos serviços sociais e de desenvolvimento comunitário. São conhecidas por identificar e ir ao encontro de necessidades não satisfeitas pelo privado ou público, por inovar, por fornecer serviços de qualidade excepcional e, com frequência, por servir aqueles com maiores necessidades.

São organizações que também têm sido reconhecidas como contribuidoras para o que os académicos têm denominado de “capital social”, aqueles laços de confiança e reciprocidade que parecem ser cruciais para que uma política democrática e uma economia de mercado funcionem de forma eficaz. Através do estabelecimento de ligações entre indivíduos, o

<sup>35</sup> O valor do esforço voluntário foi introduzido afetando às horas de voluntariado um salário/hora equivalente ao das áreas da saúde e da ação social (NACE, Grupo 85). Para uma discussão mais detalhada ver Nações Unidas, *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* (New York: United Nations, 2003), 50. Para efeitos de comparação transnacional, convertimos todos os valores em moeda local para dólares americanos usando a taxa de câmbio média para o ano base.

envolvimento em associações ensina normas de cooperação que são transportadas para a vida política e económica.<sup>36</sup>



Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005)

### **Figura 2 – Distribuição da força de trabalho por setores**

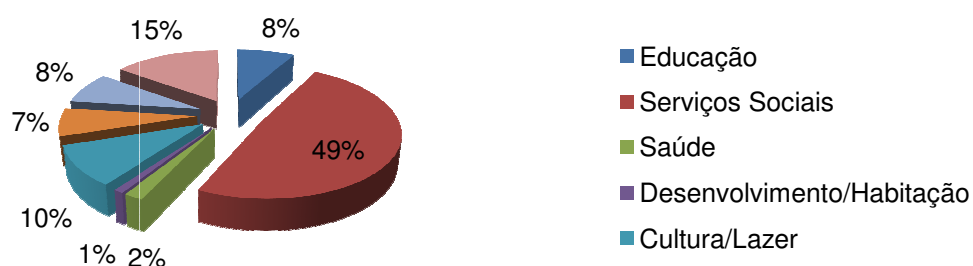
Como se mostra na Figura 2 dominam as atividades de serviços. Cerca de 60% dos trabalhadores das OSFL, remunerados e voluntários, estão envolvidos em atividades de serviços. São os serviços sociais os mais proeminentes em Portugal.

As organizações de serviços sociais não lucrativas absorvem cerca de 49% da força de trabalho (Figura 3), comparando com uma média de 20% em todos os países para os quais existem dados e 22% de média nos países desenvolvidos. Embora esse valor inclua em parte organizações de desenvolvimento comunitário que em Portugal são difíceis de distinguir das entidades de serviços sociais, claramente indica que a componente de serviços sociais em Portugal é proporcionalmente maior que em qualquer outro país da Europa. Isto reflectirá provavelmente o papel histórico das Misericórdias em Portugal. Também contribuirá o facto da saúde, que noutros países é uma parte significativa do terceiro setor, ser proporcionada quase exclusivamente pelo Estado em Portugal, após a absorção da gestão dos hospitais da Misericórdias pelo Estado após a revolução de abril de 1974.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Ver James S. Coleman, *Foundations of Social Theory* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990), 300-21; Robert Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993), 83-116, 163-185.

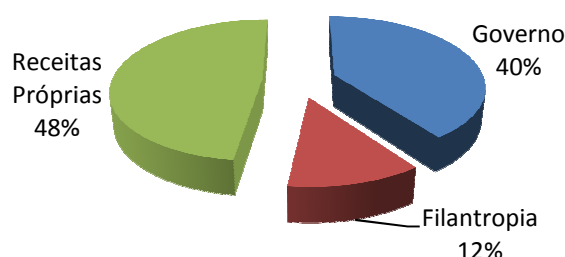
<sup>37</sup> Embora a algumas das Misericórdias tenha sido restituída a gestão dos seus hospitais pelo Decreto Lei nº 489/82, de 28 de dezembro de 1981, uma parte significativa das que foram hospitais das Misericórdias mantêm-se integradas na rede pública de cuidados de saúde como hospitais e centros de saúde.



Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005)

**Figura 3 – Composição da força de trabalho por funções da sociedade civil**

O pessoal remunerado e os voluntários aparecem distribuídos de forma similar. Segundo o mesmo estudo (Universidade Católica e Universidade Johns Hopkins) o pessoal remunerado e os voluntários dedicam cerca de um quarto do seu esforço (27 e 21%, respetivamente) a atividades de expressão, enquanto os restantes se dedicam a atividades de serviço ou a atividades não classificadas.

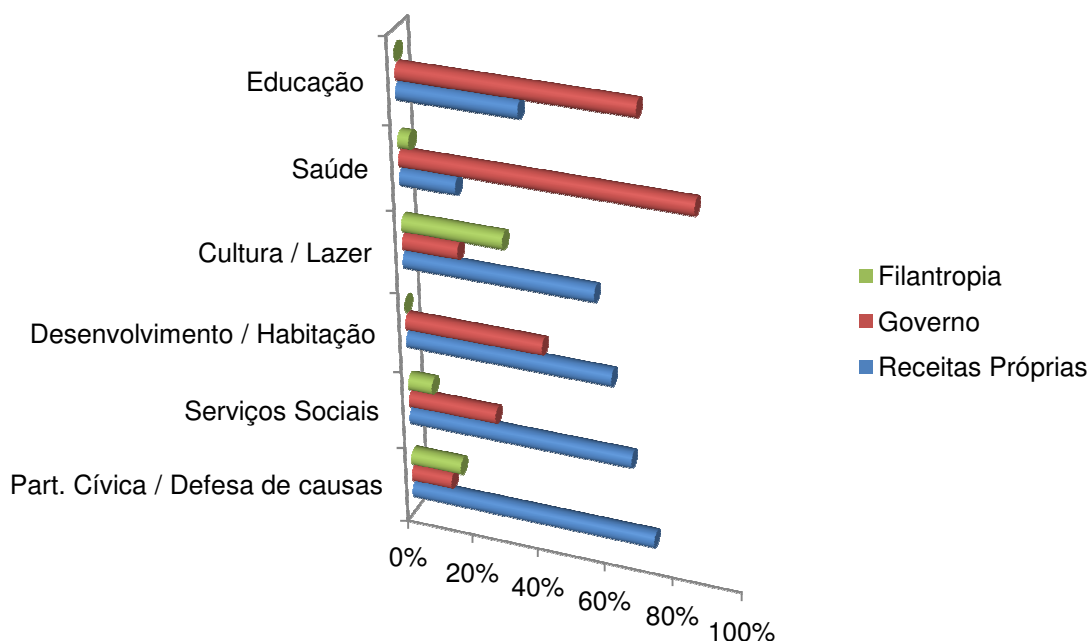


Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005)

**Figura 4 – Fontes dos fundos das OSFL**

Como observamos pela Figura 4 as receitas próprias são a fonte dominante de recursos destas organizações, seguidas de perto pelo apoio público.<sup>38</sup> A filantropia, em contraste, ocupa um distante terceiro lugar. Mais especificamente quase metade (48%) de todos os fundos do setor provém de quotizações e vendas, o apoio governamental ou público representa cerca de 40% o que reflete em grande parte a delegação do governo nestas organizações. A filantropia fornece apenas 12% dos fundos e este número ainda seria menor se não incluíssemos as organizações religiosas.

<sup>38</sup> Em Portugal não foi possível separar os fundos das entidades religiosas das outras na área dos serviços devido a limitações nos dados. Isto eleva ligeiramente a percentagem da filantropia, enquanto que diminui a percentagem do apoio estatal.



Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005)

### Figura 5 – Fontes de fundos das organizações por áreas

Na Figura 5 observamos que a estrutura de fundos varia segundo as áreas de atividade. Constatamos que existem duas grandes áreas distintas em que o Estado financia, Saúde e Educação. Nas restantes quatro áreas é notório um padrão dominante de receitas próprias. A filantropia como já tínhamos referido é ainda pouco significativa.

Relativamente às Misericórdias e tendo presente os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística [INE] – Conta Satélite para a Economia Social relativamente a 2010 a ação social era a atividade onde se registava o maior número de SCM (cerca de 94.2% das 381 existentes) e um maior peso no PIB. As SCM foram umas das organizações que necessitaram de financiamento e os recursos correspondiam essencialmente a receitas próprias e a transferências/subsídios. A principal despesa destas são as remunerações (34.2%) seguidas de perto das transferências sociais (cerca de 29%).

Podemos concluir que o setor não lucrativo em Portugal apresenta uma força de trabalho relativamente grande, mais trabalhadores remunerados do que voluntários, uma orientação do emprego para os serviços, com um foco particular em serviços básicos de bem-estar – serviços de saúde, educação e serviços sociais – e um apoio extensivo do governo. E que as SCM se enquadram nos dados gerais das OSFL.

Tendo sido explanado os conceitos e contextualização do terceiro setor no geral e em Portugal, no ponto seguinte vamos dentro das organizações não lucrativas caracterizar as Misericórdias.

#### **2.4. – AS MISERICÓRDIAS EM PORTUGAL: HISTÓRIA E DADOS**

Segundo Correia (1999) é difícil determinar a origem das Misericórdias, no entanto desde sempre percebemos que o progresso traz consigo novas necessidades às pessoas.

As Misericórdias são uma instituição laical e secular que apresenta o maior movimento de mobilização de leigos que mais tradição criou e atravessou os tempos, sem nunca se desatualizar. Ainda antes da instituição oficial e histórica das Misericórdias, em 1498, já em Portugal era tradicional e antigo o exercício da caridade cristã só que de uma forma rudimentar, dispersa e sem estatutos. A primeira irmandade surgiu em Lisboa, em 1498, fruto da ligação entre Frei Miguel Contreira e a Rainha D. Leonor. A Irmandade da Nossa Senhora da Misericórdia de Lisboa deu então origem à futura rede de Misericórdias. Durante estes seis séculos de existência, a ação de assistência social das SCM assenta nos pilares das já referidas Obras de Misericórdia (ponto 2.2.1.1).

As Misericórdias primam por tratar todos os seres humanos como irmãos, independentemente da sua raça, linguagem e cultura. Estas organizações foram crescendo em número pelo território português e pelo mundo, atualmente ainda encontramos algumas Misericórdias na Índia, no Japão, nos PALOP's, em Espanha, entre outros. Foram entretando havendo tentativas de absorção estatal, no seguimento das nacionalizações da Revolução do 25 de Abril de 1974. As Misericórdias respondem então através da criação da União das Misericórdias Portuguesas em novembro de 1976<sup>39</sup>.

As Misericórdias são hoje consideradas pelo Estado associações constituídas na ordem jurídico-canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, segundo os princípios da doutrina e moral cristã. O compromisso da Misericórdia tem o valor dos estatutos que regem a instituição. Neste estão definidos a denominação, a natureza, a organização e fins da instituição, as condições de admissão dos irmãos, seus direitos e obrigações, o culto e assistência espiritual, o património e regime financeiro da Misericórdia e os seus corpos gerentes. Os corpos sociais de uma Misericórdia são a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Definitório/Conselho Fiscal. Os membros dos

---

<sup>39</sup> Decreto - Lei 618/75 de 11 de novembro de 1975

corpos e órgãos sociais são voluntários. No que diz respeito à hierarquização organizacional, a União das Misericórdias Portuguesas é a entidade que federa todas as Misericórdias no país. Internacionalmente temos a Confederação Internacional das Misericórdias.

A UMP<sup>40</sup> foi criada por iniciativa do Provedor da Irmandade da Misericórdia de Viseu em novembro 1976, no V Congresso Nacional das Misericórdias Portuguesas. Neste congresso concluiu-se que as Misericórdias são associações de fiéis denominadas Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia, com personalidade jurídica canónica e civil, com o fim específico de praticar obras de Misericórdia corporais e espirituais e promover o culto público a Deus, gozando de autonomia administrativa e da confiança dos seus benfeitores e beneficiando da proteção histórica da Igreja, dos Reis e do Estado. No entanto, como entidades integradas na sociedade portuguesa, as Misericórdias reconhecem que ao Estado assiste o direito de fiscalizar a sua ação assistencial e bem assim fiscalizar o cumprimento de doações, deixas e legados que não sejam exclusivamente piedosos.

Nos seus estatutos consagram no seu artigo 2º que a UMP é uma associação aprovada canonicamente que tem por fim orientar, coordenar, dinamizar e representar as Misericórdias, defendendo os seus interesses, organizando serviços de interesse comum e fomentando entre elas os princípios que formaram a base cristã da sua origem. E no seu artigo 4º são definidas as atribuições da UMP:

- Procurar manter as Santas Casas fiéis ao espírito dos seus Compromissos, sem prejuízo da atualização das suas atividades;
- Estimular a prática da fraternidade cristã e da solidariedade humana, tendo sempre bem presente as exigências da técnica e os imperativos da segurança social;
- Fomentar e realizar o estudo dos problemas que interessam às atividades das Santas Casas e auxiliar estas por todos os meios ao seu alcance;
- Favorecer a criação de novas Santas Casas e pronunciar-se sobre a legalidade das Misericórdias que foram já extintas;
- Tentar resolver os diferendos que surjam nas Misericórdias ou entre elas, quando for solicitada;
- Servir de intermediário nas relações das Santas Casas com as autoridades civis e religiosas, nos casos em que as Santas Casas o desejarem;

---

<sup>40</sup> Decreto Geral para as Misericórdias publicado pela Conferência Episcopal Portuguesa em 23 de abril de 2009 e atualizado em 2 de maio de 2011 no Compromisso e Decreto Geral Interpretativo.

- Representar as suas associadas, nacional e internacionalmente;
- Dar parecer sobre os Compromissos ou a sua interpretação e sobre todos os assuntos que sejam submetidos à sua apreciação.

As Misericórdias, dentro do setor não lucrativo, são uma das múltiplas dimensões que compõe esse setor, que no entanto apresentam uma característica única, a sua atuação plurissecular. Sendo nosso objetivo geral testar o modelo já testado nas organizações lucrativas nas OSFL, escolhemos as Misericórdias por várias razões, entre elas e citando o Presidente da UMP, Dr. Manuel de Lemos:

*As Misericórdias Portuguesas sobreviveram, ao longo de mais de quinhentos anos, porque sempre souberam preparar o futuro. Estão a fazê-lo agora como o fizeram, em 1498. Orgulhamo-nos do nosso passado, mas vivemos no presente a preparar o futuro. Por isso somos cruciais e somos inovadores.*

X Congresso das Misericórdias Portuguesas, 18 de junho de 2011

Segundo os dados da Conta Satélite da Economia Social (2013) em 2010 existiam 381 Misericórdias em Portugal sendo a ação social a atividade que registava o maior número de Misericórdias e um maior peso no valor acrescentado bruto [VAB]. O mesmo estudo constatou que estas organizações apresentaram necessidades de financiamento na ordem dos 45,8 milhões de euros e os recursos estimaram-se em 1.203,2 milhões de euros, oriundos na sua maioria da produção e das transferências / subsídios. A nível das despesas estas totalizaram cerca de 1.249 milhões de euros, sendo as despesas com remunerações a principal despesa, seguida das transferências sociais. Em termos de emprego, constatamos que as Misericórdias são responsáveis por cerca de 1% na distribuição do emprego remunerado na economia portuguesa e o VAB gerado por estas foi de cerca de 0,3%.

O Estado reconhece a estas organizações o estatuto de instituições de utilidade pública, que atua em colaboração e complementaridade. Assim, existem entre as Misericórdias e o Estado os denominados Acordos de Cooperação. Neste sentido, as Misericórdias são organizações que gozam de total autonomia, a relação de apoio e complementaridade à função do Estado deve assentar na boa fé.

## 2.5 – SÍNTESE

Ao longo do capítulo abordamos os conceitos e fizemos a contextualização do setor onde estão inseridas as organizações que vão servir de base ao nosso estudo. Começamos por descrever as origens do terceiro setor e suas características, passando depois para os vários conceitos teóricos do terceiro setor e finalizamos caracterizando o setor em Portugal e identificando as suas forças e fraquezas.

O termo terceiro setor surge pela primeira vez em 1979 (Defourny, 2001, 2003) e desde então tem tido uma utilização crescente. Não obstante, pela revisão de literatura verificamos que existe uma grande dificuldade relativamente à identificação de uma designação comum para estas organizações (Carvalho, 2004). Esta dificuldade advém do facto que este setor integra um conjunto heterogéneo e difuso de organizações e existe uma multiplicidade de formas e áreas de atuação. Existem, no entanto, algumas organizações que se sobressaem, nomeadamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social, as Misericórdias e as Cooperativas (CERCIS).

Adotamos ao longo deste estudo a designação de terceiro setor (representado pelas organizações não lucrativas) em oposição ao primeiro setor o Estado (representado pela Administração Pública) e ao segundo setor o Mercado (representado pelas empresas com finalidade lucrativa, responsáveis pela produção e comercialização de bens e serviços).

Estas organizações apresentam uma série de características comuns (Àvila & Monzón, 2001; Ferreira, 2004; Salamon & Anheier, 1998; Salamon *et al.*, 2003; Soldevila & Oliveiras, 2000):

- Privadas, na medida em que são institucionalmente separadas do Estado;
- Formais, pois terão sempre alguma forma institucional;
- O lucro não é o seu objetivo primordial, sendo o serviço à comunidade ou a grupos a sua missão;
- Voluntárias, pois envolvem a participação voluntária nas atividades da organização ou na sua gestão;
- Autónomas, na medida em que são criadas a partir da livre iniciativa da sociedade civil e a sua gestão não depende do Estado;
- Tem como valores a solidariedade

- Têm uma atividade contínua de produção de bens ou prestação de serviços, ou seja, são inseridas na economia;
- Estas organizações apresentam um elevado risco económico;
- Apresentam uma quantidade mínima de trabalho, podendo associar o trabalho voluntário com o trabalho assalariado.

As OSFL desenvolvem as suas atividades dentro da área da economia social que apresenta dimensões e identidades legais e jurídicas muito díspares de país para país. Em Portugal estas organizações assumem uma variedade de formas legais como associações, fundações, Misericórdias, entre outras (Franco, 2005).

Em Portugal é um setor vasto cuja contribuição para o desenvolvimento social, económico e político é pouco conhecido, e o seu potencial amplamente subvalorizado. Caracteriza-se por ser heterogéneo, estando presente em múltiplas áreas de atividade, sendo os serviços de ação e solidariedade social a principal atividade económica, representando cerca de 41% do valor acrescentado bruto do terceiro setor.

Em 2010, este setor representava cerca de 3% do PIB e 5,5% do emprego remunerado e cerca de 5% do emprego total. Era constituído por cerca de 55.383 organizações repartidas pelas diversas áreas, sendo a área da cultura, desporto e lazer aquela que detinha um maior número (cerca de 50%), seguida dos cultos e congregações (cerca de 16%). As atividades com menor representatividade são as ligadas a atividades de transformação, a agricultura, silvicultura e pescas (cerca de 1%) e as atividades financeiras (0,2%). Estas organizações mobilizaram cerca de € 14.18 mil milhões em recursos, provenientes da produção (63%), transferências e subsídios (24%) e rendimentos de propriedade (10%) (dados da Conta Satélite para a Economia Social, INE).

Constata-se que o terceiro setor, com a crise do Estado Providência, cresce e fortalece-se, com o aumento das necessidades sociais e como contra-argumento às políticas neoliberais (ECOTEC, 2001; Jacob, 2001). No entanto, estas organizações apresentam alguns problemas, tais como problemas de liderança, de gestão dos recursos humanos, de gestão financeira, de gestão estratégica, entre outros (Baptista & Cristovão, 2004). Por esta análise observamos que merece destaque as questões relacionadas com a gestão destas organizações.

Finalizada a explanação dos conceitos e contextualização do terceiro setor, onde se inserem as organizações do presente estudo, é altura de explicitar as características da gestão das OSFL e abordar os conceitos fundamentais, como a orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho.

## **CAPÍTULO III – A GESTÃO DAS OSFL: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOCIAL, INOVAÇÃO, APRENDIZAGEM E DESEMPENHO**

Com este capítulo pretendemos rever a literatura relevante para o desenvolvimento do modelo a testar no âmbito do presente estudo. No contexto atual, as organizações são parte integrante de um ambiente que se caracteriza por ser dinâmico, sistémico, globalizante e mutável. Dessa forma, as organizações necessitam repensar de forma contínua as suas estratégias, objetivos e prioridades, e a gestão é a ferramenta ideal para que esse processo de repensar a organização seja executado de forma eficiente, eficaz e sustentável.

As OSFL podem adotar novas práticas como, por exemplo, o planeamento estratégico; a gestão dos recursos humanos; a gestão financeira; orientação para o mercado; práticas de governança; inovação; entre outras, práticas estas que são necessárias para a sustentabilidade das mesmas. O campo da gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço destas organizações, apontando vários autores para a necessidade das organizações adquirirem competências de gestão (Anheier, 2000; Drucker, 1994; Duque-Zuluaga & Schneider, 2008). Assim neste capítulo iremos abordar os conceitos centrais bem como outros temas subjacentes considerados importantes e que fundamentarão toda a pesquisa.

Face ao exposto no capítulo anterior onde se mostrou a importância das OSFL, veremos seguidamente, por outro lado, que estamos perante organizações com problemas de gestão e de funcionamento interno, o que reduz a sua eficiência, eficácia e sustentabilidade. Situação que no presente, perante a crise económica que se vive, e no futuro, em cenários de maior competitividade, pode colocar em causa a sobrevivência de muitas destas organizações e a sua sustentabilidade a médio e longo-prazo. Algumas das vantagens comparativas das organizações não podem ser assumidas como garantidas (ECOTEC, 2001).

### **3.1 – CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE GESTÃO DAS OSFL**

No levantamento efetuado por Azevedo, Franco, Aires e Silva (2007) verificou-se uma subutilização e desconhecimento de instrumentos básicos de suporte à gestão. Existe ainda uma clara tendência para orientar todos os esforços para a resolução de problemas de curto prazo, em prejuízo de uma preocupação com o planeamento a médio e longo-prazo, a que não é alheia a crónica dificuldade de garantir a autossustentabilidade das organizações,

agravada pelo facto das fontes de financiamento serem pouco diversificadas, assentando fortemente nos acordos com o Estado. Finalmente, não existe nestas organizações – nem, de resto, na sociedade portuguesa em geral – uma cultura generalizada de envolvimento e fomento da participação dos utilizadores e outros *stakeholders* (ou partes interessadas) nas tomadas de decisão.

Também no âmbito da Presidência Portuguesa da UE (2000) no Seminário sobre o “Desenvolvimento Local, Cidadania e Economia Social”<sup>41</sup> concluiu-se que muitas das OSFL funcionam em mercados cuja concorrência é baixa, o que explica a menor prioridade que tem sido atribuída à melhoria do seu funcionamento e dos produtos e serviços que oferecem. Por outro lado, existe a necessidade de qualificar estas organizações dotando-as de competências técnicas e de gestão. Pretende-se, entre outros, introduzir práticas inovadoras na gestão dos recursos (humanos, financeiros, etc.) e incorporar as novas tecnologias nessa gestão; promover a competitividade, através do desenvolvimento das competências organizacionais; diversificar os produtos ou serviços prestados e a capacidade de financiamento; por último promover a capacidade de inovação e a implementação do planeamento a médio e longo-prazo, para enfrentar um enquadramento de menor apoio por parte do Estado e uma maior atuação no mercado.

Por outro lado, Cidrais<sup>42</sup> (2001) enumera dois pontos de vista, um relativo à gestão das organizações e outro relativo aos resultados obtidos. Para este autor a forma de responder a um conjunto de necessidades das OSFL é através da adoção de um modelo de gestão que deverá responder às seguintes especificidades:

- Promover a qualificação da competência da direção (gestão estratégica), e dos funcionários (gestão operacional) e de todo o conjunto de recursos humanos que, em termos voluntários ou não, se integram nos processos de cada organização;
- Remunerar o capital e recuperar o investimento realizado pela integração de recursos (humanos, financeiros, etc...) de modo a gerar mais valias que possam reverter em bens de serviço social para a sociedade e manter um sistema económico sustentável no longo-prazo;

---

<sup>41</sup> Presidência Portuguesa da U.E. (Trabalhos e Assuntos Sociais), “Reflexões de Base e Atuações Recomendáveis”, Seminário Desenvolvimento Local, Cidadania e Economia Social, Santa Maria da Feira, 06-07/04/2000

<sup>42</sup> Workshop “conteúdos de formação”, 26 setembro Albufeira. Projeto Economia Social – Solidária, Qualificada, Inovadora – referência 2001/EQUAL/A2/EE/333, dinamizado pela Associação de Profissionais de Solidariedade Social.

- Tornar sustentáveis as organizações num contexto de independência perante o Estado ou fontes monopolistas de financiamento gerando retorno dos meios financeiros, obtendo múltiplas fontes de financiamento.

Para o mesmo autor podemos então definir uma série de pontos que levam as OSFL a serem sustentáveis:

- Missão Social: a finalidade do bem comum e o provimento de serviços para a sociedade é a razão e o fundamento das atividades das OSFL, mediante uma ética orientada para a causa pública e a cidadania ativa, em que os fins e os meios se definem pelos direitos humanos e a pluralidade optativa e cultural;
- Orientação para o mercado: o mercado enquadra e orienta as opções das organizações. Deve-se desenvolver competências para afinar a compreensão da procura (necessidades da sociedade) e a oferta (o que as OSFL oferecem). A comunicação ou falta dela é fator condicionante e problema real deste tipo de organizações. Estas são incapazes de convencer os mecenas e o Estado a apoiar mais, legitimar o seu trabalho e construir redes de parceria. A orientação para o mercado é uma ferramenta essencial na intervenção humana e das organizações às quais devemos recorrer – com base em nobres princípios éticos – para aumentar a sustentabilidade, a eficácia e a capacidade de intervenção.
- Serviço social: esta é a natureza da ação. Num contexto de mudança global e integral, as respostas têm de ser inovadoras, mas eficientes, pelo que é possível equacionar a realização de outras atividades que hoje não temos, a procura de soluções e desafios e o alargamento do campo de intervenção da Economia Social. A valorização dos recursos humanos, partindo das suas experiências e conhecimentos práticos para chegar à qualificação das suas competências e ao consequente aumento da eficiência da organização, é o caminho a seguir.
- Modelo de gestão: deve assentar num processo de formação na ação que promove a qualificação da competência e o desenvolvimento de um conhecimento operacional essencial ao nível da gestão de topo e dos trabalhadores (gestão operacional) e de todo o conjunto de recursos (humanos, financeiros, etc.) que se integram nos processos de cada organização. Este modelo corresponde a um perfil de conteúdos de aprendizagem que integra o tipo de mercado social; a criação de relações com os clientes; a criação de valor para o cliente; competir baseado no serviço; gerir a

eficácia das organizações sociais; gerir com base em modelos colaborativos; negociar em ambiente social e gerir a mudança e a comunicação democrática.

- Lucro / Rentabilidade: corresponde a uma das maiores dificuldades dos agentes do terceiro setor. O que está em causa não é a existência de lucro ou fins lucrativos, mas sim recuperar o investimento realizado pela integração de recursos (humanos, de conhecimento, financeiros, etc.) de modo a gerar mais valias que possam reverter em bens de serviço social para as populações e manter um sistema económico sustentável. Neste campo, torna-se essencial contrariar as tendências ideológicas que defendem a ideia de que gerar retornos elevados é crime ético perante a finalidade das OSFL. Na visão pragmática, gerar retornos e recuperar meios financeiros é o modo de desenvolver e tornar sustentáveis os projetos em que estamos envolvidos num contexto de independência perante o Estado ou fontes monopolistas de financiamento.
- Alianças / Parcerias: estas levam a uma conjugação de recursos, troca e construção de conhecimento e inovação. Todavia há uma carência evidente ao nível dos recursos humanos e dos processos das organizações na construção de redes qualificadas e parcerias autênticas e duradouras, que se prendem muitas vezes com a incompetência na criação e gestão de sistemas de negociação e de cooperação pragmáticos e funcionais.
- Inovação: estamos perante uma necessidade de uma mudança cultural. Existe a necessidade de uma progressiva reestruturação das organizações e qualificação das competências, que preserve os aspetos de identidade e os bens tradicionais do setor, mas, a seu tempo leve à rutura com as práticas de ineficiência organizacional e financeira.
- Formação: é essencial numa lógica de construção de processos de aprendizagem ao longo da vida, numa abordagem colaborativa e de rede que se impõe pela dispersão territorial dos atores do terceiro setor. Neste campo, destaca-se a importância dos processos de reconhecimento e certificação de competências dos recursos humanos que já operam nas organizações e o modo como esta qualificação e reconhecimento tem diretamente que ver com a construção de maior capacidade de intervenção e envolvimento dos agentes.
- Projetos: baseia-se na concretização de uma ação concreta, definida no tempo, com objetivos bem definidos e claros, que através de um processo planificado e constantemente avaliado, conjuga recursos (logísticos, financeiros, de conhecimento

e humanos) no sentido de cumprir um resultado estabelecido à partida. É uma metodologia de gestão muito pragmática, prática e eficaz que promove a simplificação e a eficiência.

De facto, sendo o setor não lucrativo um dos que apresenta maior crescimento nos dias de hoje, os gestores que trabalham neste setor necessitam do mesmo género de ferramentas e competências que os das outras organizações. Mas, para serem bem sucedidos necessitam também de outro género de competências devido às especificidades apresentadas por estas organizações. Hudson (1999, 2009) afirma que estas organizações apresentam características particulares quando comparadas com as públicas ou lucrativas. As OSFL são orientadas por valores, não distribuem lucros aos seus proprietários e não estão sujeitas ao controlo político direto, como estão as organizações do setor público.

Por outro lado, temos a crescente preocupação com a eficiência dos gastos que leva à procura e utilização de novas metodologias de gestão. Sabemos que no setor privado o objetivo final das organizações é a obtenção de lucro e no setor público são vários os objetivos, como: a criação de valor a custo mínimo, promovendo o apoio e comprometimento contínuo da sua fonte de financiamento, entre outros (Kaplan & Norton, 2000). Esta perceção fortalece a importância do desenvolvimento e implementação de ferramentas de gestão que possibilitem a avaliação de desempenho, atendendo à necessidade de informação dos diferentes *stakeholders*.

Podemos então concluir que as OSFL têm vindo a ser obrigadas a responder a novas necessidades, de otimizar os custos, de reforçar os seus fundos próprios e adaptar a organização e a sua dimensão. A estas necessidades associa-se muitas vezes uma imagem de amadorismo e de paternalismo, que não corresponde a uma imagem de prestação de serviços de qualidade (TSEP, 2001). Por outro lado, existe uma necessidade crescente de as qualificar pois estamos perante um setor com elevada importância ao nível socioeconómico e do emprego, mas cujas organizações apresentam problemas de gestão para os quais é necessário dar resposta.

Sendo a sustentabilidade um compromisso com o futuro, não uma meta que possa ser atingida, mas um caminho que as organizações devem percorrer à procura de melhores soluções para os problemas, sejam eles de âmbito económico, social ou ambiental. Uma organização sustentável é, portanto, o exercício quotidiano da responsabilidade e da satisfação dos associados, fundadores, beneficiários, parceiros, colaboradores e a

comunidade, para colocar a organização num caminho, no qual, a sua ação possa ser perene e parte do processo civilizatório que deverá levar a sociedade humana a ter mais e uma melhor qualidade de vida nas próximas décadas. Essa é a busca da perenidade das empresas e outras organizações através da sustentabilidade.

A sustentabilidade é a excelência na otimização dos recursos para o alcance dos objetivos. Segundo Albuquerque (2006), a mobilização de recursos não é apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os recursos já existentes, aumentando a eficácia dos planos, além de conquistar novas parcerias e obter fontes alternativas de recursos financeiros. A captação de recursos é uma maneira de tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido pela organização. Traz também ampliação da base social ou número de pessoas envolvidas, aumenta o número de voluntários; aumenta a credibilidade.

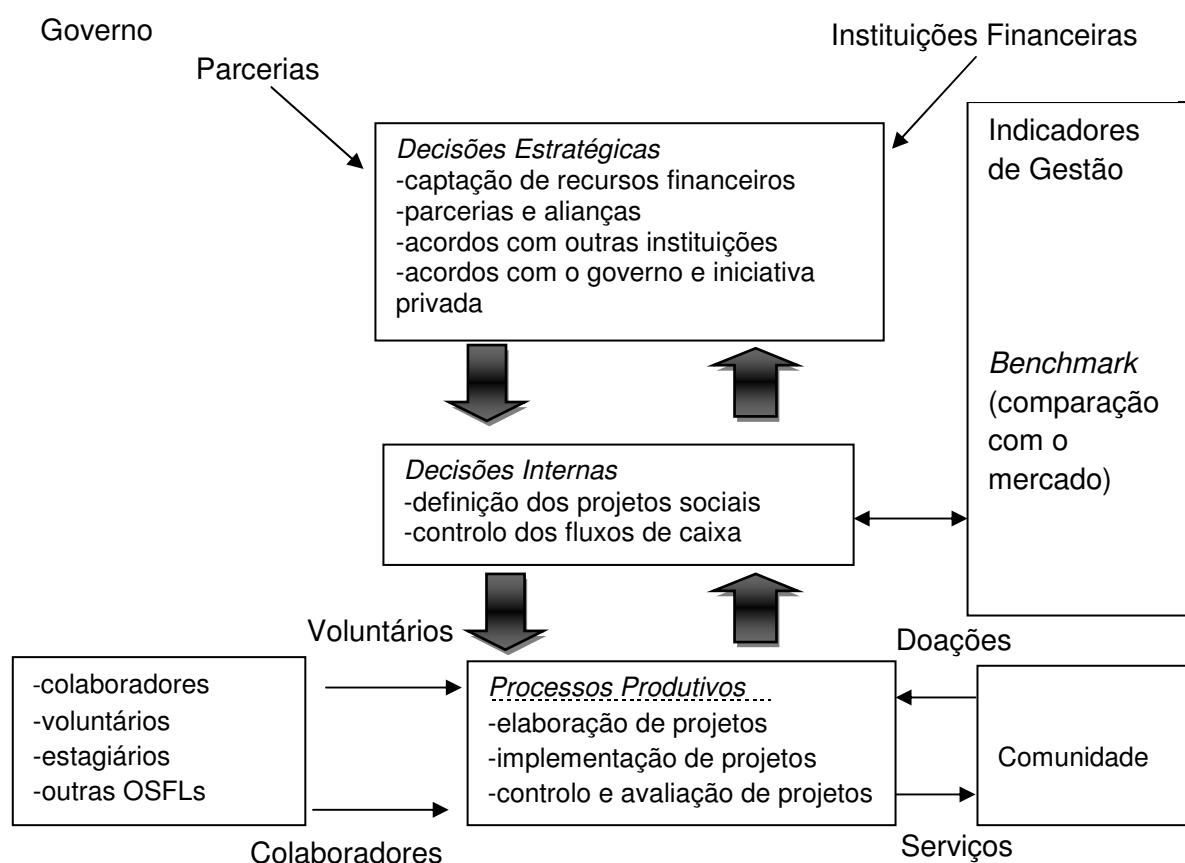
A complexidade que envolve uma OSFL pode advir de diversos aspetos como, por exemplo: da crescente diversidade dos *stakeholders*, da dificuldade na obtenção de recursos, da estrutura organizacional que precisa contemplar o trabalho voluntário ou ainda das mudanças em volume e características da procura. À medida que aumenta a complexidade com que lidam estas organizações é natural que recorram aos instrumentos e ferramentas que a gestão oferece. Cada tipo de instituição utiliza estratégias apropriadas para o seu mercado baseadas nas necessidades do seu público-alvo específico. A estruturação em busca de soluções é uma característica destas organizações e tem como uma de suas forças geradoras a necessidade da própria sociedade dar soluções às carências não atendidas nem pelo Estado nem pelo mercado (Costa, 2003).

Ainda não há descrições conclusivas sobre a utilização de práticas de gestão nas OSFL em Portugal. No entanto, Lewis (2007), referindo-se ao contexto internacional, relata tendências semelhantes: algumas organizações expressam relutância em adotar práticas de gestão enquanto outras correm atrás de soluções prometidas pelos “gurus” da gestão que emergiram no setor privado. A relutância dá-se por meio de diferentes argumentos:

- uma cultura organizacional voltada para a ação;
- a crença de que os recursos devem ser despendidos no trabalho com os pobres, em lugar de financiar despesas administrativas indiretas;
- posição ideológica de que a gestão é algo usado por organizações do setor privado com o objetivo de explorar, oprimir ou discriminar pessoas;

- a preferência por estruturas pequenas, informais, para lidar com os aspetos de gestão quando aparecem;
- o facto de que o ímpeto de pensar em gestão tem sido guiado pelos doadores.

Apesar da ocasional relutância a gestão das OSFL possui várias preocupações em comum com as do Estado e as empresas. Tachizawa (2002) propõe um modelo de gestão para OSFL fundamentado na perspetiva sistémica e que é semelhante aos modelos aplicados às empresas. Para ele a organização deve ser visualizada como um macrosistema de transformação de entradas diversas de recursos em produtos e serviços. A organização é guiada por seus próprios critérios e controles internos, mas é, em última instância, conduzida pelo feedback do mercado e pelos efeitos que gera no ambiente envolvente. A concorrência também está a recorrer às mesmas fontes de recursos e fornece os seus produtos e serviços para o mesmo mercado. A sua proposta de modelo de gestão pode ser melhor compreendida pela observação da Figura 6:



Fonte: Adaptado de Tachizawa (2002, p. 151)

**Figura 6 – Modelo de gestão proposto para instituições do terceiro setor**

Este modelo apresenta a organização inserida no meio envolvente em que opera, sujeita às variáveis ambientais e interagindo com os seus diferentes públicos para satisfazer as suas expectativas. O quadro de colaboradores é composto por um mínimo indispensável de pessoal fixo, com vínculo contratual. Os demais elementos (voluntários, estagiários ou parcerias com outras OSFLs) podem variar conforme o volume de atividades e procura de projetos sociais. Na área da gestão financeira, este modelo dá ênfase na captação dos recursos necessários à execução dos projetos sociais da OSFL. Os indicadores de gestão são necessários para melhorar a capacidade de controlo e avaliação, bem como para controlar as atividades inerentes à organização.

Apesar da similaridade conceitual há muitos aspetos que diferenciam a gestão nas OSFL, como a autossustentação financeira e a escassez de fontes de apoio técnico podem configurar-se como restritores ao desenvolvimento do setor como afirmam Fischer e Falconer (1998). Além destes autores, podemos adicionar o facto de que estas organizações fazem uso intensivo do trabalho voluntário como recurso estratégico para o seu funcionamento e desenvolvimento. Estes são alguns elementos que distinguem muito a gestão deste tipo de organização.

Por outro lado, Anthony (1977) destaca como diferença fundamental a missão organizacional destas organizações. Enquanto as OL têm o seu sucesso avaliado pelo lucro gerado (e outras medidas associadas tais como retorno do investimento, vendas, margens, quotas de mercado etc.), as OSFL existem para prestar um serviço e o seu sucesso é basicamente medido por quão bem elas conseguem fazê-lo. Para este autor, há seis grandes causas dos problemas de gestão das OSFL:

- Ausência de medidas de lucro: impede que os gestores avaliem o impacto de suas decisões no resultado final da organização, como é feito na medição do lucro no setor privado. Não há meios analíticos para apoiar os gestores na tomada de decisão. Não é possível, por exemplo, estabelecer uma correlação matemática entre dinheiro investido e benefícios recebidos;
- Ausência de competição: o setor privado compete por clientes - no terceiro setor, um cliente a mais não é visto como uma oportunidade mas sim como um problema. A ausência de competição pode levar à ausência de motivação;
- Política: leva os gestores a tomarem decisões baseados em critérios que não os de eficiência e eficácia da organização, baseados em troca de favores, interesses ou vaidade pessoais;

- Conselhos de administração fracos: resultam de critérios inadequados de escolha de seus membros e afetam a capacidade da organização avaliar e decidir;
- Tradição: há uma tendência em nomear como administrador da organização a pessoa com melhor desempenho técnico na sua área de atuação, isto traz muitos problemas. Uma das dificuldades é que a organização não adota as modernas técnicas de gestão;
- Baixos salários dos administradores: evitam atrair administradores em início de carreira, afinal o salário indica a importância que a sociedade atribui a um trabalho.

Adicionalmente, identifica algumas características destas organizações, associadas ao seu processo de gestão:

- A motivação para o trabalho não é associada a metas de eficácia ou eficiência, mas aos ideais compartilhados pelos seus membros;
- O planejamento estratégico, quando existe, tende a ser condicionado pelas fontes de financiamento;
- A missão, delimitação das ações, definição dos objetivos e metas e avaliação dos resultados nem sempre são claramente estabelecidos e entendidos por todos;
- A falta de planejamento estratégico e o desejo de atender à comunidade tende a gerar numerosos projetos, problemas de gestão de tempo e de pessoal, e dificuldades para avaliar os resultados;
- Embora exista forte comprometimento com o trabalho, raramente existem dados objetivos para uma avaliação de desempenho;
- A avaliação também é dificultada pelas características qualitativas e não-comercializáveis das atividades desenvolvidas;
- As organizações tendem a se caracterizar pela informalidade e indefinição das responsabilidades, o que aumenta a sua agilidade, mas também a complexidade do processo de gestão.

Seguidamente analisam-se em pormenor as várias características do processo de gestão das OSFL, tendo por referência o analisado por alguns autores como Carvalho (2005) e Azevedo, Franco e Meneses (2012).

### 3.1.1 – Gestão estratégica

As atividades que as OSFL desenvolvem são normalmente de caráter social (Baraldi, 1998; Carvalho, 2004; Henderson, Chase & Woodson, 2002; Merchant & Van der Stede, 2011; Soldevila & Oliveras, 2000). Desta forma, a gestão estratégica adquire maior importância nas OSFL, sendo reconhecida por vários autores como um elemento essencial da gestão (Brown & Yoshika, 2003; Mara, 2000).

O planeamento estratégico é uma ferramenta essencial e fundamental para se conseguir, atempadamente, desenvolver processos adaptativos entre os objetivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades de mercado. O processo de planeamento estratégico implica em primeiro lugar a definição dos valores, missão e metas prioritárias e a análise do meio.

Steiner, Gross, Ruffolo e Murray (1994) estudaram os efeitos de introduzir um processo de planeamento estratégico em OSFL e concluíram que a introdução do mesmo teve efeitos positivos na organização. Similarmente, Wiesendanger (1994) estudou quatro OSFL que acusaram vários problemas organizacionais. Concluiu-se que a grande dependência nos fundos externos neste tipo de organização requer uma missão clara e uma boa política nas comunicações da empresa. O autor realça também a importância de uma estratégia criativa, assim como um apropriado plano financeiro.

Nas OSFL o planeamento é menos direto do que nas organizações lucrativas, dada a falta de clareza na definição da missão. Outra dificuldade nesta área é a falta de critérios objetivos para avaliação do desempenho. No entanto, as organizações resistem ao processo de planeamento estratégico, pois para elas (Wolf, 1984): planejar exige tempo e esforço; planejar é muito caro e planejar enfraquece a iniciativa organizacional. King (1979) resume as dificuldades na utilização do planeamento estratégico ao dizer que ele não acontece naturalmente – precisa ser estimulado dentro da organização. É um processo consumidor de recursos e precisa ser percebido como importante, caso contrário degenerará.

Neste ponto convém referir o que distingue a missão das OSFL e das OL e quais as partes interessadas ou *stakeholders* das mesmas.

### **3.1.1.1 - Missão Social**

Os interesses dos proprietários das organizações lucrativas constituem na maioria das vezes as linhas orientadoras pelas quais elas se regem (Speckbacher, 2003), encontrando-se implícita ou explicitamente a maximização do lucro. A missão duma OSFL não é tão linear (Mara, 2000; Merchant & Van der Stede, 2011; Oster, 1998), não existindo consenso no seu conceito (Jansen & Kilpatrick, 2004). Por um lado, sem uma definição clara dos objetivos a atingir torna-se difícil avaliar o desempenho de uma organização (Baber, W., Daniel, P. & Roberts, A., 2002; Merchant & Van der Stede, 2011), o que potencia problemas motivacionais.

Por outro lado, uma vez que não existe um *bottom line* financeiro que conduza o processo de tomada de decisão, devem as OSFL recorrer à missão como um instrumento de gestão para se organizarem (Garner, 1989; Watad & Ospina, 1999), sob o risco de se gerarem problemas de falta de direção. Ao definir-se claramente a missão, os recursos que são escassos vão ser afetos apenas a atividades que se encontram abrangidas pela mesma (Mara, 2000).

Por último, devemos referir ainda o facto que uma missão clara contribui a nível interno para motivar e alinhar a conduta dos funcionários e a nível externo pode servir de atrativo a clientes, doadores, financiadores, funcionários e voluntários para a organização. Assim, durante o seu processo de planeamento estratégico as OSFL devem explicitar a sua missão, definindo o seu papel perante a sociedade e as necessidades sociais que a organização se propõe colmatar (Ramanathan, 1982; Ziebell & DeCoster, 1991). Uma missão clara com objetivos definidos facilita a definição de sistemas de avaliação.

### **3.1.1.2 - Stakeholders**

Nas OSFL, e ao contrário das organizações do setor privado, não existe ninguém que as detenha, existe sim quem as controla (Merchant & Van der Stede, 2011). A ausência de acionistas permite a aplicação de controlos mais efetivos, pois não existem conflitos entre os gestores e os acionistas. Este facto permite ainda motivar os funcionários, pois estes sabem que estão a colaborar para uma causa e não para o enriquecimento de uma pessoa (Preston, 1989; Roomkin & Weisbrod, 1999; Rose-Ackerman, 1996; Weisbrod, 1983).

Em termos líquidos, as OSFL financiam-se maioritariamente através de donativos de particulares, de outras OSFL, de empresas privadas ou do setor público (Soldevila &

Oliveras, 2000), podendo não coincidir o grupo de pessoas que usufruam das atividades com os seus financiadores (Baber, Daniel & Roberts, 2002; Kaplan, 2001). No entanto, dado que a maioria das OSFL se encontra vocacionada para a prestação de serviços para a sociedade, existem vários grupos externos às organizações que se interessam pelo desempenho das mesmas, nomeadamente mecenas, entidades governamentais e a sociedade em geral (Jansen & Kilpatrick, 2004; Merchant & Van der Stede, 2011).

Esta situação reforça a avaliação de desempenho uma vez que caso as entidades externas às OSFL se apercebam que a organização não se encontra a gerir os recursos da forma mais apropriada, podem recusar donativos, influenciar os níveis de compensação dos gestores (podendo mesmo forçar a sua saída), ou exercer pressão para que as entidades reguladoras aumentem as restrições de funcionamento ou para que encerrem a organização em causa (Merchant & Van der Stede, 2011).

Neste contexto e para Speckbacher (2003), as OSFL necessitam de recorrer a um conjunto de ferramentas para dar a conhecer aos *stakeholders* a forma como a organização é gerida. Heiniger, Bill e Chaybane (2005) sulinham a importância do controlo e exatidão da informação que as OSFL tornam pública, devendo-se analisar qualquer fator negativo para a organização.

A influência dos *stakeholders* nas atividades de planeamento das organizações é normalmente disfuncional, pois neste processo além de estarem envolvidos os gestores, podem estar envolvidos os doadores, os reguladores, entre outros que apresentam muitas vezes interesses, valores e preferências divergentes (Brooks, 2005; Merchant & Van der Stede, 2011).

### **3.1.2 – Gestão dos Recursos Humanos**

Todas as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, possuem na sua estrutura recursos humanos. Dessa forma, o sucesso depende diretamente do empenhamento, comprometimento, ações, decisões e ideias de cada uma delas.

As OSFL procuram cada vez mais alcançar serviços eficazes sobre a ótica dos *stakeholders* e sociedade civil. Além de todas as preocupações comuns à área de gestão de recursos humanos, as OSFL lidam com dificuldades adicionais pois muitas vezes, em função da enorme procura, os trabalhadores precisam trabalhar mais do que o normal (Costa, 2003) e também existe a necessidade de gerir pessoas não remuneradas – o voluntariado, quer seja

nas funções operacionais ou diretivas. Os aspetos de comprometimento das pessoas com a missão da organização e a necessidade de formação especial ganham uma importância muito maior neste tipo de atividade.

### **3.1.2.1 - Direção**

A direção das organizações lucrativas é nomeada segundo uma lógica de mercado que garante que os gestores das organizações tenham formação e competências para realizar o seu trabalho. No entanto, nas OSFL os gestores são nomeados por se tratarem de doadores relevantes, amigos da causa, entre outros e não são necessariamente qualificados para o cargo (Merchant & Van der Stede, 2011). A ausência de um líder forte ou a saída de funcionários carismáticos leva a uma maior dificuldade na gestão de uma organização (Ramanathan, 1982; Ziebell & DeCoster, 1991). A direção destas organizações envolve, em regra, conselhos de administração não remunerados e trabalhadores voluntários.

Determinar a missão e os objetivos da organização e assegurar um efetivo planeamento organizacional são algumas das responsabilidades básicas dos conselhos de administração nas OSFL (Ingram, 2003). Não só os conselhos que são responsáveis pela aderência da organização em torno da missão, mas cabe a ele um papel de iniciador e estimulador desta tarefa. Widmer e Houchin (2000) agrupam as responsabilidades fundamentais dos conselhos de administração em três categorias: aquelas relativas à missão, aquelas referentes aos recursos para operar e aquelas relativas à gestão organizacional.

### **3.1.2.2 - Colaboradores**

Para uma OSFL forte devemos concentrar-nos não só na estrutura da organização, mas também nas competências dos funcionários. É importante o papel dos gestores na motivação e desempenho dos elementos de uma organização (Ziebell & DeCoster, 1991).

Ramanathan (1982) argumenta que a missão e os objetivos das OSFL são normalmente expressão das preocupações do seu fundador, ao contrário do que acontece com as organizações lucrativas, em que a missão se encontra implícita ou explicitamente definida para a maximização do lucro.

### **3.1.3 – Gestão financeira**

Aqui reside um dos maiores desafios atuais na gestão das OSFL e talvez o ponto onde haja mais evidências da maior competitividade existente no setor – a competição por recursos.

Tachizawa (2002) divide esta área de gestão em dois níveis: estratégico (obtenção de recursos financeiros) e operacional (gestão dos fluxos de caixa).

A captação dos recursos financeiros nestas organizações depende do relacionamento que se estabelece com os mecenas. O compartilhamento da missão, valores e objetivos gerais da organização é que define os potenciais doadores. É por este motivo que a implementação de uma filosofia de orientação para o mercado nestas organizações está estreitamente ligado à sua capacidade de captar recursos. As organizações necessitam de definir claramente as suas atividades, componentes, resultados e impactos esperados. É necessário também a clarificação da missão organizacional junto aos doadores, condição fundamental para o desenvolvimento de fundos (Drucker, 1994).

As organizações devem ter um orçamento geral que é o seu planeamento financeiro e um orçamento para cada projeto realizado (Wolf, 1984). Para obter um bom orçamento é necessário que a organização o associe ao seu processo de planeamento.

### **3.1.4 – O Controlo de Gestão**

Para Merchant e Van der Stede (2011) um sistema de controlo de gestão [SCG] compreende todos os mecanismos de gestão utilizados por uma organização para assegurar que os comportamentos e decisões dos seus funcionários são consistentes com a estratégia da organização.

Os autores identificam como causas para a necessidade de um SCG a falta de direção, os problemas motivacionais e as limitações pessoais. Devemos referir também que os SCG variam entre organizações e entre diferentes áreas de uma mesma organização. Estas diferenças poderão resultar de um conjunto de fatores que condiciona a eficácia de determinados controlos ou a viabilidade financeira dos mesmos. Por outro lado, poderão vir de problemas de controlo de gestão diferenciados entre organizações.

Merchant e Van der Stede (2011) identificam quatro formas de controlo de gestão que podemos implementar, são elas:

- **Controlos de resultados** que consistem em recompensar ou punir os funcionários dependendo dos resultados que estes gerarem.

- **Controlos de ação** são uma forma de controlo direta que envolve a adoção de medidas que assegurem que os funcionários desempenham ações benéficas para a organização e/ou que não desempenham ações prejudiciais para a mesma.
- **Controlos pessoais** concretizam-se nas ações levadas a cabo com o intuito de aumentar a probabilidade de os funcionários desempenharem, por sua própria motivação e iniciativa, as tarefas pretendidas de forma satisfatória.
- **Controlos culturais** são aqueles que são exercidos devido à prevalência na organização de normas de comportamento organizacionais, encorajando os funcionários a monitorizar-se e a influenciar-se mutuamente.

Os diferentes mecanismos de controlo têm diferentes impactos nos problemas de controlo já referidos (Quadro 4). Os controlos de resultados são particularmente eficazes em problemas motivacionais pois induzem os funcionários através da atribuição de recompensas ou punições a adoptar os comportamentos que a organização deseja. Os controlos de ação, por outro lado, atuam também sobre as diferentes causas dos problemas de controlo. As restrições comportamentais atuam sobre os problemas motivacionais, uma vez que através das restrições impostas os funcionários podem ser dissuadidos de tomarem ações contrárias aos interesses da organização.

Por último, diversos controlos pessoais e culturais são também capazes de incidir sobre os diferentes tipos de problemas de controlo numa organização.

**Quadro 4 – Impacto dos mecanismos de controlo nas causas de problemas de controlo**

Problemas de controlo vs mecanismos de controlo		Falta de Direção	Problemas Motivacionais	Limitações Pessoais
<b>Controlo de Resultados</b>		√	√	√
<b>Controlos de Ação</b>	Restrições comportamentais		√	
	Revisões prévias	√	√	√
	Responsabilização pela ação	√	√	√
	Redundância		√	√
<b>Controlos Pessoais</b>	Seleção e recrutamento de pessoal	√	√	√
	Formação	√		√
	Definição de funções e provisão dos recursos necessários			√
<b>Controlos</b>	Código de conduta	√		√

<b>Culturais</b>	Recompensas de grupo	√	√	√
	Transferências intraorganizacionais	√		√
	Envolvência física			√
	Exemplo de liderança	√		√

Fonte: Adaptado Merchant e Van der Stede (2011)

Apesar das OSFL apresentarem características particulares que podem condicionar os SCG (Merchant & Van der Stede, 2011), estas parecem cada vez mais ténuas quando comparadas com as lucrativas (Speckbacher, 2003).

Merchant e Van der Stede (2011) argumentam que a maioria das OSFL prestam serviços que concorrem com as organizações lucrativas. Por outro lado, são muitas vezes gestores profissionais que estabelecem objetivos e estratégias nas organizações. Para Speckbacher (2003) os instrumentos de gestão de desempenho que o setor privado tem desenvolvido mais recentemente mostram uma maior preocupação e consciência das necessidades dos principais *stakeholders*, e não apenas dos acionistas. Refere também que as próprias OSFL adotam cada vez mais instrumentos de gestão de desempenho típicos do setor privado. Pois torna-se necessário a estas instituições providenciar garantias e informação sobre o seu desempenho, caso contrário existe o risco de perda de confiança da sociedade.

Normalmente, é mais provável encontrar OSFL bem sucedidas em mercados onde existe elevada competição pois existe uma maior necessidade de informação para avaliar a viabilidade da organização. Lingle y Satiemann (1996) conduziram um estudo a empresas de todos os setores de atividade, incluindo as OSFL, concluíram que as empresas bem sucedidas, além de perseguirem os resultados financeiros, também prestam atenção à satisfação dos clientes e empregados. Efetivamente a gestão das empresas é feita de uma forma orgânica e integrada, isto é, as diferentes unidades suportam a estratégia da empresa. Outros mecanismos das empresas bem sucedidas identificadas pelos autores são:

- Clareza nas comunicações internas e externas;
- Coordenação entre projetos;
- Cultura organizacional definida de forma clara.

Relativamente às deficiências encontradas pelos autores nos SCG são indicadas as seguintes:

- Organizações com objetivos pouco claros têm tendência para usar sistemas de avaliação de desempenho estáticos, que não fornecem informação relevante;
- Organizações que aceitam rigidamente a informação corrente, falhando usualmente nas áreas em que podiam melhorar;
- Organizações que se preocupam em demasia em avaliar atividades e não os resultados dessa avaliação.

Drucker (1990) argumenta que as OSFL devem ser líderes em duas áreas de gestão organizacional: a primeira na estratégia e eficiência e eficácia da equipa de gestão e a segunda na motivação e produtividade dos empregados. De acordo com o autor, as organizações têm de ser capazes de definir quais as mudanças externas às organizações que podem ser consideradas “resultados” e devem concentrar-se em alcançá-los. Frequentemente, objetivos bem definidos e claros ajudam à geração de ideias inovadoras e facilitam a sua implementação.

Seguidamente apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre a orientação para o mercado, o que vai permitir a compreensão do conceito e ainda o enquadramento teórico e empírico que vamos desenvolver no estudo.

### **3.2 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Segundo Day (1994) o conceito de marketing tem sido um paradoxo no domínio da gestão. Apesar do crescente desenvolvimento que se tem vindo a verificar ainda não produziu um efeito significativo na prática da gestão corrente das OSFL.

A situação tem, todavia, vindo a alterar-se nos últimos anos, com o aparecimento de numerosos estudos que analisaram a natureza, os antecedentes e as consequências do marketing. A conceptualização e medida do marketing (Kohli *et al.*, 1993; Narver & Slater, 1990), os antecedentes do marketing (Jaworski & Kohli, 1993; Pelham & Wilson, 1996), as consequências do marketing (Jaworski & Kohli, 1993; Matsuno, Mentzer & Ozsomer, 2002) e por último os mediadores e moderadores da relação entre marketing e desempenho (Grewal & Tansuhaj, 2001; Han, Kim & Srivastava, 1998; Slater & Narver, 1994). Conclui-se de que os clientes são o ativo mais importante das organizações (Deshpandé *et al.*, 1993), que uma organização tem a capacidade de adquirir um conhecimento mais profundo sobre os seus clientes e concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990) e que a coordenação interfuncional dos recursos pode criar um valor superior para os clientes (Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988).

Anteriormente, a ameaça ao crescimento das organizações era visto como estando na sua própria gestão e não na saturação do mercado. Para as organizações, o cerne do problema estaria nas atividades articuladas com base na orientação para o produto (Levitt, 1960). Esta postura causaria uma miopia quase inevitável, com as expectativas dos clientes a serem substituídas pelas definições dos quadros das organizações sobre o que oferecer ao mercado. Segundo o autor, este foco pode ser altamente prejudicial para a organização, na medida em que uma organização nasce a partir das necessidades dos clientes e não a partir das capacidades da organização. A partir da última década do século XX, com a publicação dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), as organizações foram tomando consciência da necessidade de criar valor para os clientes e de satisfazer as suas necessidades, oferecendo produtos e serviços com valor superior para os clientes (Pelham, 2000). Pressionadas pelos movimentos de desregulamentação económica e de globalização dos mercados, as organizações viram-se obrigadas a orientar-se para o mercado procurando monitorizar permanentemente o comportamento dos seus clientes, através da adoção do conceito de orientação para o marketing (Deshpandé *et al.*, 1993).

Desde Druker (1954), que fez uma chamada de atenção inicial de que o cliente deveria ser o centro das organizações, até à mais recente conceptualização e operacionalização do conceito de orientação para o mercado segundo Kohli *et al.* (1993) ou Narver e Slater (1990), alguns autores têm entendido que o conceito de orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing. Há ainda outros que consideram que a orientação para o mercado é uma cultura organizacional que requer que a satisfação do cliente seja colocada no centro das suas atividades (Liu, Luo & Shi, 2002) e produza um valor superior para os seus clientes e um desempenho superior para a organização (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990).

É de aceitação generalizada que um comportamento orientado para o mercado é facilitador da inovação e que esta, por sua vez, influencia positivamente o desempenho. Autores como Günday, Ulusoy, Kiliç e Alpan (2011), Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990, 1994), Pelham e Wilson (1996), Ruekert (1992), Van Egeren e O'Connor (1998) e Weerawardena e Mort (2012) têm demonstrado que existe uma influência positiva entre orientação de mercado e desempenho. No entanto, também existem autores que encontraram uma relação fraca (Diamantopoulos & Hart, 1993; Pitt *et al.*, 1996) e outros ainda que não encontraram qualquer tipo de relação (Caruana, Ramaseshan & Ewing, 1999; Esslemont & Lewis, 1991; Greenley, 1995). Dada a diversidade das conclusões, os autores

têm vindo a introduzir variáveis mediadoras com o objetivo de explicar a inconsistência das conclusões, como a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995) e a inovação (Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998).

De acordo com a literatura mais recente, o conceito de orientação para o mercado representa uma maior capacidade para compreender e satisfazer os clientes (Day, 1994; Safarnia, Akbari & Abbasi, 2011; Zhou, Li, Zhou & Su, 2008), cujas principais características são as seguintes:

- Os clientes com as suas necessidades e desejos são a coisa mais importante de qualquer organização (Deshpandé *et al.*, 1993);
- Uma organização é capaz de gerar, disseminar e utilizar informação acerca dos seus clientes e concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990);
- Através da utilização interfuncional dos recursos pode-se gerar mais valor para o cliente (Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988).

Trazer o conceito de orientação para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica nos tempos atuais. As organizações somente podem criar estratégias que permitam criar valor para os clientes e mantê-las alinhadas com as mudanças crescentes dos mercados, se possuírem capacidades para compreender, atrair e reter clientes (Day, 2000). Estas capacidades seriam então característica das organizações orientadas para o mercado, sustentadas por uma cultura que promove o entendimento e empenho em todas as funções internas da organização para a criação de valor para os clientes (Day, 2000; Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988; Slater & Narver, 1994).

Assiste-se então a um ressurgimento do interesse do tema por parte dos académicos o que não surpreende se tivermos em conta que o conceito de orientação para o mercado é entendido como a implementação do conceito de marketing e a base do sucesso da estratégia (Burt, 2005; Kohli & Jaworski, 1990; Sahay, 2000). Muitos autores acreditam que o conceito de orientação para o mercado constitui a base para as organizações obterem uma vantagem competitiva e assim melhorarem o seu desempenho (Hunt & Morgan, 1995; Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011; Narver & Slater, 1990, 1994; Wiklund & Shepherd, 2005).

Estudos recentes sublinham a importância de trazer a orientação para o mercado para o contexto não lucrativo, como uma resposta às pressões atuais e às mudanças ambientais. Nas últimas décadas o setor não lucrativo tem sofrido diferentes pressões, tais como o aumento do controlo por parte do Estado e dos doadores/contribuintes, concorrência pelos recursos e cortes nos subsídios. Isto leva a que as OSFL prestem especial atenção às medidas de desempenho e à consecução de objetivos externos a fim de obter novos recursos (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008).

No setor lucrativo vários estudos encontraram uma relação positiva entre a orientação de mercado e o desempenho (Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994). Como podemos esperar estes estudos focam-se numa primeira fase na observação do impacto da orientação de mercado em medidas de desempenho que têm por base o lucro, tais como o retorno do investimento, crescimento das vendas, quota de mercado e desempenho financeiro. A tese por detrás deste género de estudos é que quanto mais uma organização estiver orientada para o mercado mais lucrativa ela é. No entanto, nem o desempenho lucrativo, nem o conceito de orientação para o mercado podem ser completamente adequados para ou serem aplicados a um ambiente não lucrativo. No setor não lucrativo os fins lucrativos e os indicadores de desempenho financeiro assumem uma importância menor. As organizações não lucrativas podem esquecer o objetivo lucro em favor de um objetivo superior, tal como a manutenção do maior número de pessoas carenciadas numa comunidade (James & Rose-Ackerman, 2013). Obter recursos e lucros numa OSFL são considerados apenas meios para atingir fins mais elevados, como a missão organizacional (Anheier, 2000).

Neste contexto, o indicador de desempenho lucro poderia ser apenas um entre uma ampla variedade de indicadores de desempenho nas OSFL, podendo abranger também as medidas não-monetárias. O desempenho e os seus indicadores podem e devem ser modificados de forma a terem em conta as características particulares das OSFL e o seu contexto específico (Liao, Foreman & Sargeant, 2001). Similarmente o conceito de orientação de mercado pode também ter um significado diferente no contexto das OSFL. Também neste contexto se enfrentam “clientes” que ou não são capazes de pagar ou não estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido. Muitas vezes, os serviços são prestados de forma gratuita, usando os recursos captados aos doadores privados ou públicos. Nestes casos, os clientes diferem dos das organizações lucrativas pois existem dois grupos a serem convencidos acerca dos serviços oferecidos.

### **3.2.1 – A orientação para o mercado no contexto lucrativo**

É com Drucker (1954) que surge o conceito de orientação para o mercado quando ele demonstrou que os clientes são a base de uma organização e a razão de ser da sua existência. Na mesma linha de pensamento, vários autores alargaram a base do conceito de marketing (Hooley, Kohli & Jaworski, 1990; Lynch & Shepherd, 1990; McNamara, 1972; Narver & Slater, 1990), de tal modo que a filosofia de gestão orientada para o cliente constitui atualmente uma prática essencial da gestão.

Tradicionalmente, entendia-se que uma orientação para o marketing incidia na orientação para o cliente e na satisfação das necessidades do consumidor (Kotler & Armstrong, 2007). Atualmente, o conceito de orientação para o mercado é entendido de forma mais alargada, abrangendo quer os clientes quer os concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Entende-se que o conceito de orientação para o mercado reflete a necessidade de uma organização se orientar para o mercado (Hurley & Hult, 1998; Jaworski & Kohli, 1996; Slater & Narver, 1995; Wrenn, 1997).

A literatura têm apresentado inúmeros conceitos de orientação para o mercado ao longo do tempo. Para Deshpandé e Webster (1989) orientação para o mercado é uma cultura organizacional, enquanto que Deshpandé e Farley (1998) definem o mesmo conceito como o conjunto de processos e atividades que levam à satisfação dos clientes. Estes autores, todavia, não mencionam a importância dos concorrentes. Kohli e Jaworski (1990) focam os aspetos comportamentais e consideram a orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos relacionados com a geração de informação sobre o mercado, a sua disseminação pela organização e a reatividade a essa mesma informação. Narver e Slater (1990) definem a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que cria valor para o cliente, composta por três componentes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interdepartamental. Segundo Hunt e Morgan (1995) o conceito de orientação para o mercado consiste na recolha sistemática de informação sobre clientes e concorrentes, quer os atuais quer os potenciais, a análise sistemática da informação com o objetivo de desenvolver o conhecimento do mercado e a utilização sistemática desse conhecimento para definir, orientar e implementar a estratégia.

Para Shapiro (1998) orientação para o mercado é uma visão ampla do conceito de marketing, ou seja, é um conjunto de processos com vista à obtenção de informação sobre o

mercado e à sua divulgação por todos os departamentos da organização. Para este autor uma organização orientada para o mercado tem três características fundamentais:

- Todas as informações importantes que podem influenciar a compra de produtos e serviços devem ser divulgadas por todos os departamentos da organização;
- As decisões estratégicas e táticas devem ser participadas;
- Deve haver envolvimento dos diversos departamentos na implementação dos programas.

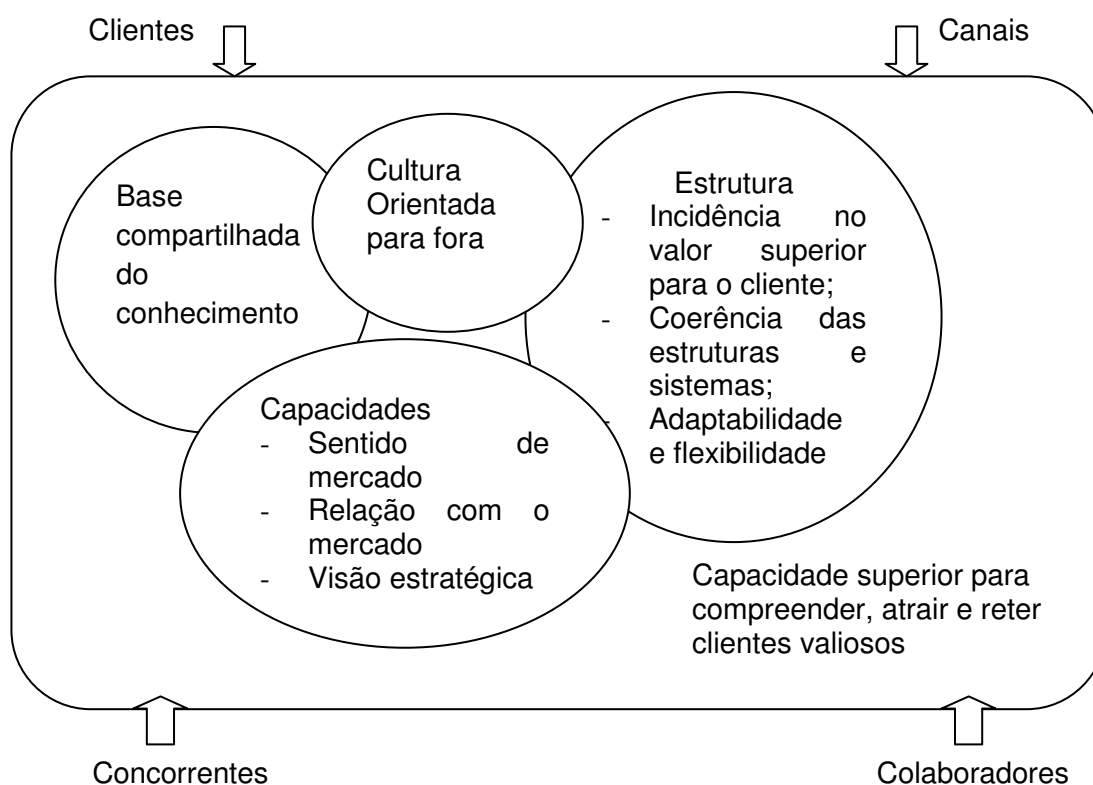
Anteriormente a 1990 a literatura limitava-se a descrever e discutir o conceito de orientação para o mercado. Praticamente ninguém procurou definir o conceito através de medidas concretas, nem avaliar a sua influência sobre o desempenho das organizações. Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) foram os primeiros estudiosos a definir com maior precisão o conceito e a publicar estudos empíricos que testaram escalas de medida do conceito e a sua relação com o desempenho das organizações, tendo concluído de que as organizações orientadas para o mercado apresentam um melhor desempenho. Isto é devido ao maior conhecimento da envolvente do negócio por parte da organização.

Narver e Slater (1990) explicam o conceito como uma cultura organizacional que orienta os valores e os comportamentos na direção dos clientes e concorrentes com objetivos específicos. Para eles a orientação para o mercado depende de três elementos: a geração de informação sobre o mercado, a disseminação e a reatividade dessa informação. Ruekert (1992) pensa que o conceito de orientação para o mercado é a recolha de informação sobre os clientes, o desenvolvimento de estratégias que possam satisfazer as necessidades dos clientes e a implementação dessas estratégias para dar resposta às necessidades dos clientes. Podemos também definir orientação para o mercado a partir de diferentes perspetivas: orientação para o mercado como um processo de tomada de decisão; como inteligência de mercado; como comportamento baseado na cultura; como foco no marketing estratégico e como orientação para o cliente (Lafferty & Hult, 2001).

Day (1994) argumenta que uma organização orientada para o mercado adquire capacidades que a habilitam a levar a cabo as atividades necessárias para melhorar os seus produtos ou serviços ao longo da cadeia de valor. As competências distintivas permitem manter vantagem competitiva, melhorar o desempenho e são fatores de sucesso de uma organização. As características mais distintivas são:

- Sensibilização ao mercado – as organizações orientadas para o mercado distinguem-se pela capacidade para pressentirem e anteciparem os acontecimentos, as tendências e as ameaças nos seus mercados antes dos seus concorrentes.
- Relacionamento com os clientes – tradicionalmente as organizações têm privilegiado o relacionamento com os fornecedores com vista a obter melhores condições de preço ou qualidade. Atualmente os clientes estão cada vez mais interessados em estabelecerem um relacionamento apertado com vista a incrementar a qualidade dos produtos ou reduzir os prazos de entrega.

Ainda segundo Day (2000) as organizações que tem uma cultura orientada para o mercado são aquelas que demonstram ter uma capacidade superior, ou seja, um melhor desempenho para compreender, atrair e manter os melhores clientes.



Fonte: Adaptado de Day (2007, p. 20)

**Figura 7 – Elementos do conceito de Orientação para o mercado**

Podemos observar na Figura 7 que são três os fatores que caracterizam uma organização que se encontra orientada para o mercado:

- Uma cultura orientada para o exterior em que as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizam um valor superior para os clientes e a procura contínua de novas fontes de vantagem competitiva;
- Dotarem-se de capacidades distintivas na leitura e compreensão do mercado, na criação e manutenção de relações com os clientes e pensamento estratégico, o que significa que as organizações orientadas para o mercado têm maiores capacidades para lidar com o mercado e são capazes de criar relações mais fortes com os clientes;
- Configuração que capacite toda a organização para continuamente antecipar e responder às mudanças das exigências dos clientes e condições de mercado.

As principais construções do conceito de orientação para o mercado consideradas e que procuram uma operacionalização do conceito são aquelas desenvolvidas por Day (2007), Deshpandé *et al.* (1993), Jaworski e Kohli (1993), Kohli e Jaworski (1990), Kohli *et al.* (1993), Narver e Slater (1990) e Shapiro (1988). Observamos que apesar de distintas, todas as abordagens são paralelas e relacionadas e, no mínimo, complementam-se.

No Quadro 5 apresenta-se os principais estudos empíricos realizados em organizações lucrativas, sobre orientação para o mercado, incluindo as respetivas conclusões.

**Quadro 5 – Estudos empíricos sobre Orientação para o mercado**

<b>Autores</b>	<b>Estudo</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Narver &amp; Slater (1990)</b>	Analisaram o significado de OM e o seu efeito no desempenho	A relação existente não é linear nos produtos correntes
<b>Doyle &amp; Hooley (1992)</b>	Em 1294 empresas inglesas analisou-se a relação entre orientação estratégica e desempenho	A orientação para o cliente medida pelos clientes, associada a um melhor desempenho.
<b>Despandhé <i>et al.</i> (1993)</b>	Examinaram a relação entre cultura empresarial, orientação para o cliente, inovação e desempenho	A orientação para o mercado é medida pela associação entre o cliente e desempenho
<b>Jaworski &amp; Kohli (1993)</b>	Em 222 empresas americanas e 230 membros da <i>American Marketing Association</i>	A OM é facilitada pela ênfase dos gestores seniores, tomada de risco, relações interdepartamentais, sistema

		de incentivos baseado no mercado e tomada de decisão descentralizada
<b>Narver <i>et al.</i> (1993)</b>	Estudo longitudinal da relação entre OM e desempenho	Relação positiva e significativa entre OM e crescimento das vendas
<b>Deng &amp; Dart (1994)</b>	Em 248 organizações canadianas	Validou-se quatro componentes: orientação para o cliente, para o concorrente, coordenação interfuncional e orientação para o lucro
<b>Atuahene-Grima (1995)</b>	Analisa a relação entre OM e o desempenho em 275 organizações australianas	A relação entre OM e desempenho é forte em condições de intensidade ambiental.
<b>Baker &amp; Sinkula (1999a)</b>	Analizam a relação entre OM e desempenho em 411 empresas industriais nos Estados Unidos da América	A relação mostrou-se positiva e foram analisados os indicadores de desempenho e sucesso de novos produtos.
<b>Kara, Spillan &amp; Deshields (2005)</b>	Analisaram o impacto da orientação para o mercado no desempenho em 153 PME's nos Estados Unidos da América	Observaram uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho.
<b>Green, Chakrabarty &amp; Whitten (2007)</b>	Analizam a relação entre orientação para o mercado, a qualidade do serviço prestado e o desempenho em 15 empresas de serviços americanas	Concluem que a qualidade do serviço prestado melhora quando a empresa adota uma orientação para o mercado e consequentemente o desempenho melhora.
<b>Kumar, Jones, Venkatesan &amp; Leone (2011)</b>	Analisaram ao longo de 9 anos a relação entre orientação para o mercado e o desempenho em 261 empresas	Observaram que a orientação para o mercado tem uma influência positiva no desempenho tanto no curto como no longo prazo.
<b>Safarnia, Akbari &amp; Abbasi</b>	Em 100 organizações	Relação positiva entre a OM

(2011)	iranianas	e vantagem competitiva. Validou-se três componentes: orientação para o cliente, para o concorrente e coordenação interfuncional
--------	-----------	---

Fonte: Elaboração própria

O estado da arte sobre orientação para o mercado revela que existem, basicamente, duas correntes de investigação – a perspectiva comportamental e a perspectiva cultural. Apesar de serem diferentes, ambas reconhecem a natureza cultural do conceito de orientação para o mercado, pois quando descrevem o grau de orientação para o mercado de uma organização, estão a descrever alguns aspetos da sua cultura, o seu sistema de valores e a sua forma de atuação. A corrente comportamental mede indiretamente a componente cultural pois explicita o conceito de orientação para o mercado, com comportamentos específicos orientados para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Por outro lado, na corrente cultural, que analisa as relações entre sistemas de valores organizacionais e desempenho (Deshpandé *et al.*, 1993; Greenley, 1995), procura-se medir diretamente a cultura de uma organização, identificando, entre outros, o sistema base de valores.

Seguidamente vamos discutir de forma mais detalhada as duas principais correntes de investigação sobre a matéria e a sua aplicação às organizações não lucrativas.

### 3.2.1.1 - Corrente comportamental

Nesta corrente destacam-se os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994). Estes autores argumentam que o conceito de orientação para o mercado é operacionalizado com comportamentos específicos relacionados com o processamento da informação relativa ao mercado.

#### a) Perspetiva de Kohli e Jaworski

Estes autores introduzem o conceito de orientação para o mercado fazendo uma retrospectiva do desenvolvimento do conceito de marketing até chegar ao modelo atual, no qual existem três pilares para sustentar o conceito de marketing, são eles o foco no cliente, a coordenação das políticas de marketing e a rendibilidade. O foco no cliente é o ponto central do modelo e corresponde às atividades de obter informações sobre as necessidades e preferências dos clientes. Relativamente ao segundo pilar tem a ver com a noção de que

orientar-se para o mercado não deverá ser apenas função da área de marketing, mas sim de toda a organização. Mais que isso, é necessário que haja coordenação entre as diversas áreas da organização e sinergia de esforços e resultados. Por último, os autores chegaram à conclusão que a rentabilidade deve ser vista como uma consequência de todo o processo de orientação para o mercado e não sua componente. Partindo destes três pilares, os autores propuseram a sua definição de orientação para o mercado:

*Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it.*

*Kohli e Jaworski, 1990:6*

Da definição ressalta que uma organização orientada para o mercado é aquela que de forma contínua realiza três atividades:

### **Geração de informação sobre o mercado**

Envolve quatro etapas distintas, mas interrelacionadas (Hunt & Morgan, 1995; Kohli & Jaworski, 1990):

- Recolha e tratamento da informação sobre as necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes;
- Perscrutar e analisar o impacto de fatores exógenos, como a regulamentação estatal, as tendências económicas, a tecnologia e outras forças do meio envolvente que possam influenciar os gostos e as necessidades dos clientes;
- Monitorar, antecipar e analisar as ações dos concorrentes e como podem influenciar as necessidades e preferências dos clientes;
- Recolher e monitorar a informação sobre o mercado por métodos formais ou informais.

Esta geração de informação sobre o mercado pode ser obtida por uma variedade de fontes formais e informais, pode envolver dados primários e secundários, e, principalmente, não é responsabilidade apenas de um departamento e sim de toda a organização. A chave do sucesso do marketing é o foco no cliente (Jaworski & Kohli, 1993). Isto obriga a que as organizações estudem e compreendam as necessidades atuais e futuras dos clientes através da geração e análise sistemática da informação (Hunt & Morgan, 1995).

### ***Disseminação dessa informação por toda a organização***

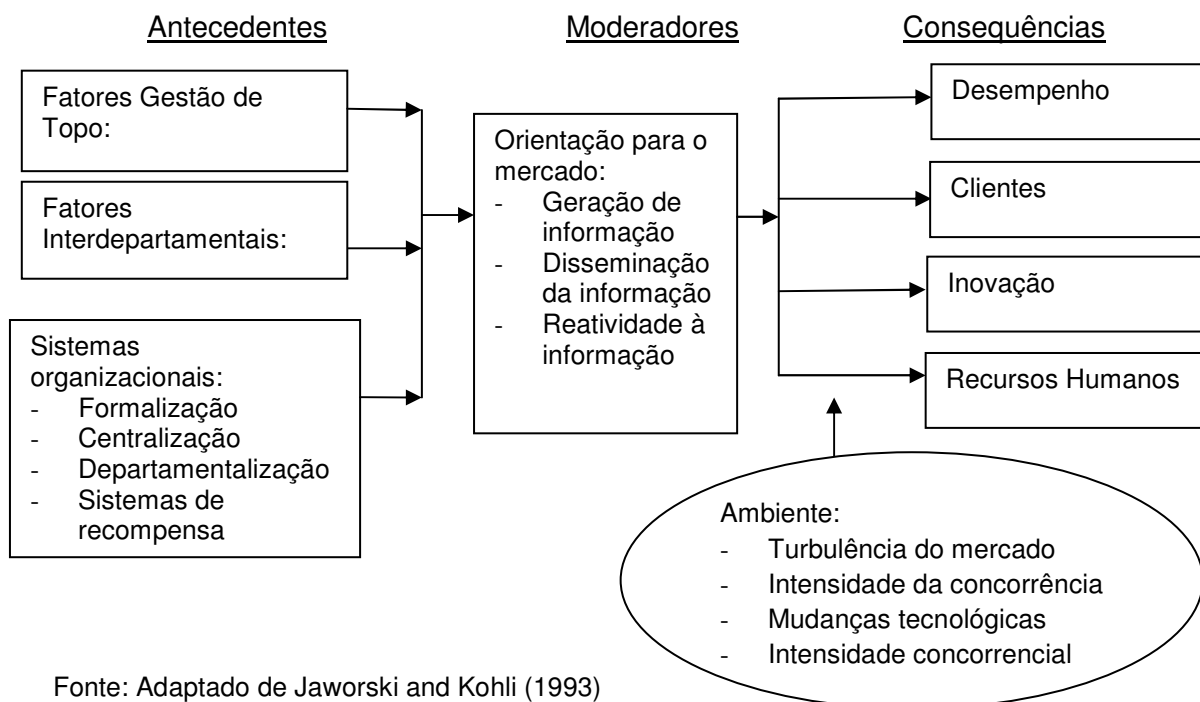
Para haver uma adaptação das organizações às necessidades do mercado, a informação gerada anteriormente deve ser compartilhada para e por toda a organização. O mais importante é que a organização crie a cultura de compartilhar informações entre os diversos departamentos e, dessa forma, os departamentos não se preocupem em dispor de todas as informações, mas, sim, possam saber onde obtê-las e isso só será possível se toda a organização tiver consciência do seu papel ativo na adoção de um modelo de orientação para o mercado.

A efetiva disseminação da informação é vital porque facilita e potencia a colaboração de esforços entre os departamentos no que concerne ao *design*, manufatura, distribuição e todos os outros aspectos relevantes no processo de decisão.

### ***Reatividade à informação***

Esta acaba por ser praticamente uma consequência, ou melhor, a aplicação prática dos outros dois elementos estudados anteriormente. De nada adianta desenvolver um sistema de geração de informação, aliado a uma estrutura bem montada de disseminação da informação e uma cultura que estimule a partilha dessa informação se tudo isso não for utilizado para que a organização responda e reaja ao ambiente, como por exemplo selecionando mercados-alvo, ofertas de novos produtos e serviços.

Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kolhi (1993) propõem então um modelo conceptual em que exploram variáveis relacionadas com a orientação para o mercado. Essas variáveis são classificadas em antecedentes, moderadores e consequências da orientação para o mercado, conforme podemos observar na Figura 8.



Fonte: Adaptado de Jaworski and Kohli (1993)

**Figura 8 – Antecedentes, Moderadores e Consequências de uma Orientação para o mercado**

Como podemos observar pela Figura 8 uma organização orientada para o mercado necessita de alguns requisitos que a suportem – os antecedentes – bem como facilitadores ou restringadores – moderadores – que dêem a tônica do quão propício está o ambiente para a sua implementação e as resultantes do processo – consequências. Em suma, Kohli e Jaworski (1990) consideram que quanto maior a orientação para o mercado de uma organização melhor será o desempenho dela, maior o espírito de equipa, a satisfação pelo trabalho realizado e o compromisso dos funcionários com a organização e por último maior a satisfação dos clientes e maior a reincidência desses clientes em negociar de novo com a organização.

Em 1993, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o modelo desenvolvido e avaliar as consequências da orientação para o mercado, Jaworski e Kohli desenvolveram um modelo que mensurava o grau de orientação para o mercado – Escala MARKOR. Esta é composta por vinte variáveis, divididas em três grupos: geração de informação (seis variáveis), disseminação da informação (cinco variáveis) e a reatividade (nove variáveis).

#### **b) Perspetiva de Narver e Slater**

Estes autores tratam a orientação para o mercado como uma vantagem competitiva, que deve ser incorporada pela cultura organizacional a fim de criar valor para os clientes de

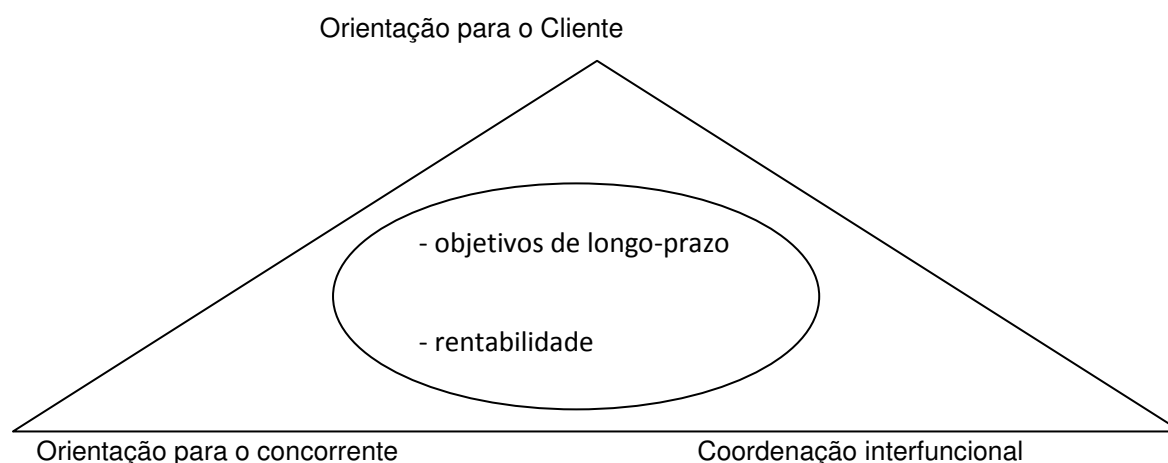
forma eficiente e efetiva. Eles também ressaltam a importância da criação de vantagens competitivas sustentáveis e incluem a orientação para a concorrência na dimensão de orientação para o mercado. Assim, de acordo com Narver e Slater:

*Market orientation is a business culture that most effectively and efficiently creates superior value for customers.*

*Narver e Slater, 1990:20*

Os autores defendem que uma organização orientada para o mercado oferece soluções que excedem as expectativas de valor para o cliente, ou seja, quando a sua cultura é sistematicamente e completamente comprometida com a contínua criação de valor para o cliente. Para isso é exigida a recolha e coordenação de informação sobre os clientes, concorrentes e outras forças do meio envolvente, como o Estado, fornecedores. Uma cultura de orientação para o mercado pode alcançar uma eficiência máxima se for complementada por um espírito empreendedor e um clima organizacional apropriado, ou seja, estrutura, processos e incentivos para a operacionalização dos valores culturais (Slater & Narver, 1995).

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é caracterizada por três componentes comportamentais: a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional; e de dois critérios de tomada de decisão: objetivos de longo-prazo e rentabilidade.



Fonte: Adaptado Narver e Slater (1990)

**Figura 9 – Componentes da Orientação para o mercado**

O modelo proposto por Narver e Slater pode ser observado na Figura 9. Verificamos que a orientação para o cliente e para o concorrente incluem todas as atividades que envolvem aquisição de informação sobre os compradores e competidores no mercado-alvo e a disseminação por toda a organização dessa informação. Por outro lado, a coordenação interfuncional é baseada na informação das orientações ao cliente e ao concorrente e compreende a coordenação de esforços de toda a organização para o envolvimento na criação de valor superior para os clientes. Relativamente aos critérios de tomada de decisão, os objetivos de longo prazo está ligado diretamente à sobrevivência e competitividade da organização, ou seja, deve-se prevenir a superação das vantagens pelos concorrentes, o que pressupõe investimentos para continuar a criar valor, o que exige uma perspectiva de longo-prazo, tendo a rentabilidade como objetivo. Slater e Narver (1994) introduziram o papel do ambiente como moderador da relação entre orientação para o mercado e desempenho.

Apesar de diferentes, ambas as conceptualizações de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) são similares e complementam-se. Ambas incidem na obtenção e divulgação da informação acerca dos clientes e concorrentes com vista a obter e manter a vantagem competitiva.

### **3.2.1.2 - Corrente cultural**

Nesta corrente os autores definem orientação para o mercado como uma cultura organizacional que coloca o cliente no centro do planeamento estratégico da organização (Deshpandé & Webster, 1989). A orientação para o mercado é entendida como parte da cultura interna da organização, ou seja, um conjunto de crenças e valores no qual o cliente é o componente central (Deshpandé *et al.*, 1993). Por outro lado, Narver e Slater (1990) vão mais longe e defendem que as organizações que se encontram orientadas para o mercado centram-se não apenas nos clientes, mas também nos concorrentes.

Assim, de acordo com Deshpandé *et al.* (1993), orientação para o mercado é:

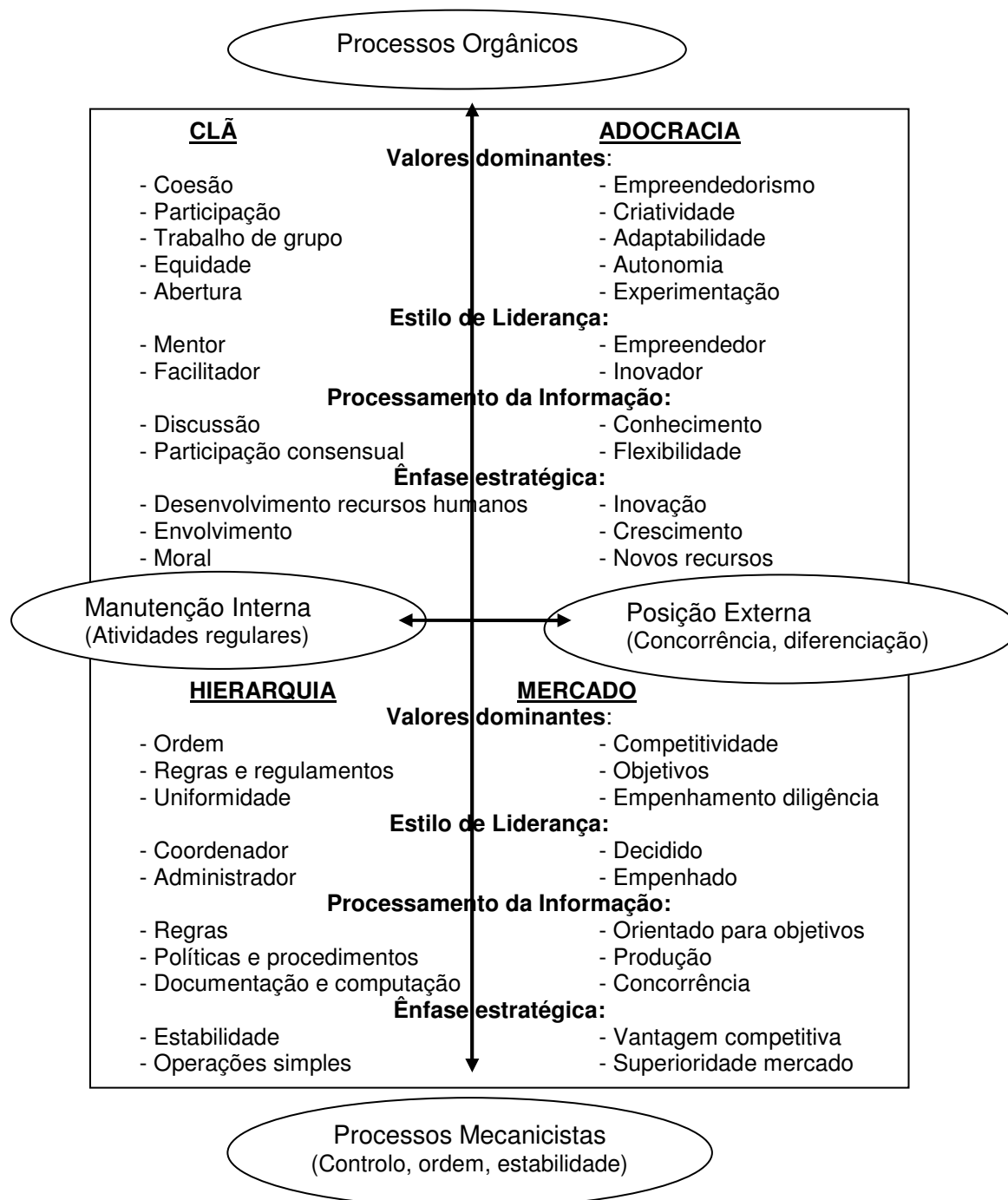
*[...]as the set of beliefs that puts the consumer's interest first, while not excluding those of all others stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long term profitable enterprise.*

*Deshpandé et al., 1993:27*

Esta corrente aparece menos desenvolvida na literatura, o que se deve, em parte, à falta de estudos fora do paradigma da investigação dos Estados Unidos da América e à dificuldade em definir e medir o conceito de cultura (Mações, 2010).

Deshpandé (1999) identificou três níveis em que a orientação para o mercado opera, são eles: como uma cultura, cujos valores e crenças colocam o cliente em primeiro lugar; como uma estratégia, que procura a criação de valor superior para os clientes; e como tática, constituída por um conjunto de processos e atividades interfuncionais que têm como objetivo a criação de valor e a satisfação dos clientes.

O modelo construído por Deshpandé *et al.* (1993), ilustrado na Figura 10, permite examinar o tipo de cultura de uma organização e identificar o tipo cultural de que necessita. O modelo que os autores desenvolveram e utilizaram é definido por duas dimensões, que representam a fusão das duas maiores teorias tradicionais do comportamento organizacional. Assim, ou as organizações estão orientadas mais interna ou externamente ou se as respostas às mudanças são flexíveis e espontâneas ou se são fortemente controladas. Cada tipo de cultura organizacional tem diferentes mecanismos de processamento e atuação sobre a informação acerca das mudanças da envolvente do mercado (Day, 2007).



Fonte: Adaptado de Deshpandé *et al.* (1993)

**Figura 10 – Tipos culturais**

Pela observação da Figura 10 podemos então descrever as *adocracias* como orientadas para o exterior e enfatizando os processos orgânicos. São mais congruentes com o conceito de orientação para o mercado pois valoriza a flexibilidade e a adaptabilidade ao mesmo tempo que mantém a incidência principal na envolvente externa (Day, 1999, 2007). Os

*mercados* são igualmente orientados para o exterior, mas baseam-se nos processos mecanicistas. Estes dois tipos de cultura são compatíveis com o conceito de orientação para o mercado (Deshpandé *et al.*, 1993; Moorman, 1995). Relativamente às *hierarquias* estas são orientadas para o interior e enfatizam os processos mecanicistas; enquanto que os *clãs* apesar de serem orientados para o interior enfatizam os processos orgânicos.

Pelo exposto é possível concluir que, apesar de similares, existem grandes diferenças entre os conceitos de orientação para o mercado nestes dois grupos de estudos. Neste contexto surgem vários trabalhos que sublinham a necessidade e importância de trazer esta filosofia para as OSFL, face à existência de muito poucos que realmente desenvolveram e mediram este conceito no contexto não lucrativo (Alvarez, Santos & Vazquez, 2002).

Após esta revisão de literatura relativamente ao contexto lucrativo vamos no ponto a seguir explicar o estado da arte nas OSFL.

### **3.2.2 –Orientação para o Mercado Social**

Balabanis, Stables e Phillips (1997) estudaram a orientação para o mercado dos mecenas nas duzentas maiores organizações de caridade inglesas e o seu impacto no desempenho. Adaptaram a escala MARKOR (Kohli *et al.*, 1993) que compreende a geração de informação (recolha e avaliação de informação sobre as necessidades e preferências dos doadores), a disseminação da informação (processamento da informação e partilha da mesma por toda a organização) e reatividade da informação (ações tomadas, planeamento e implementação dos programas para o mercado doador). Quatro indicadores de desempenho foram considerados: dois para medir a eficácia (realização dos objetivos de curto-prazo e de longo-prazo), enquanto que os outros dois mediram a eficiência (rácio doador-contribuição e variação do número de voluntários). O estudo não encontrou uma relação entre a orientação para o mercado doador e o desempenho, mas encontrou uma relação entre essa orientação e o alcance dos objetivos. Chan e Chau (1998) estudaram a relação entre orientação para o mercado e quatro indicadores de desempenho num grupo de centros de crianças e jovens de Hong Kong. Eles ressaltam que o conceito de orientação para o mercado é aplicável nas organizações não lucrativas também.

No Quadro 6 apresenta-se uma síntese dos principais estudos empíricos elaborados a organizações não lucrativas. Verificamos que a terminologia, métodos e resultados variam conforme estudos anteriores. Em termos de conceitos e métodos o grau de adaptação do conceito de OM é misto.

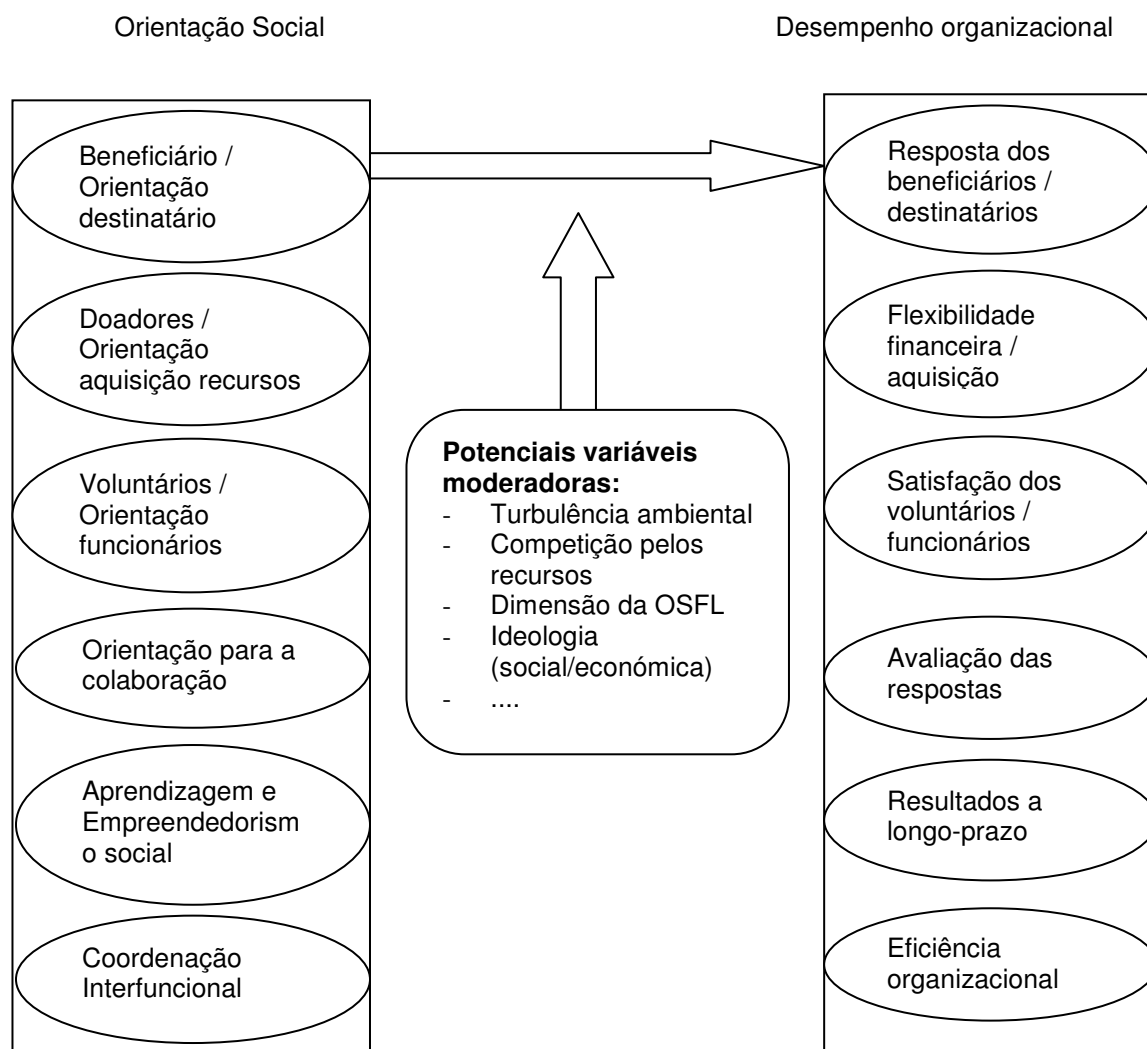
**Quadro 6 – Estudos empíricos sobre Orientação para o mercado realizados em OSFL**

<b>Autores</b>	<b>Estudo</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Balabanis <i>et al.</i> (1997)</b>	Orientação para o mercado Escala MARKOR	Afeta o alcance dos objetivos de curto-prazo e longo-prazo
<b>Chan e Chau (1998)</b>	Orientação para o mercado Índice OM: filosofia para o cliente; marketing integrado; informação adequada; orientação estratégica e eficiência operacional	O índice está correlacionado com a satisfação dos utentes e as fontes financeiras
<b>Voss &amp; Voss (2000)</b>	Orientação estratégica: orientação para o produto; para o concorrente e para o cliente; coordenação interfuncional	A coordenação interfuncional afeta todas as medidas objetivas do desempenho
<b>Kara <i>et al.</i> (2004)</b>	Orientação de mercado Escala MARKOR	Fortes efeitos diretos da OM no esforço de angariação de recursos
<b>Brace-Govan, Brady, Brennan &amp; Conduit (2011)</b>	Orientação para o mercado dador.	As OSFL que têm controlo de gestão apresentam melhor desempenho.
<b>Mahmoud &amp; Yusif (2012)</b>	Examinam o impacto da adoção da orientação para o mercado e aprendizagem organizacional no desempenho	A relação entre OM e o desempenho é positiva e a aprendizagem organizacional aumenta esse efeito
<b>Modi (2012)</b>	Estuda as relações entre OM, inovação, recursos, financiamento e o desempenho	A OM melhora a reputação, a satisfação dos beneficiários e a inovação.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à relação entre OM e medidas de desempenho, apenas o estudo de Voss e Voss (2000) avaliou os efeitos das várias dimensões sobre o desempenho organizacional. Em termos de conclusões, o estudo de Balabanis *et al.* (1997) apontou para uma relação desfasada entre OM e desempenho, no entanto existe alguma ligação entre OM e desempenho de acordo com o sub-setor. Em suma, os estudos sinalizam que ambos os conceitos oferecem um cenário interessante para a organização analisar e avaliar. No entanto, as OSFL possuem características únicas que devem ser consideradas a fim de desenvolver uma análise organizacional mais aperfeiçoada.

Duque-Zuluaga e Schneider (2008) propõem um conceito de orientação social para estas organizações, conforme esquema apresentado na Figura 11.



Fonte: Adaptado de Duque-Zuluaga e Schneider (2008)

**Figura 11 – Estrutura conceitual que liga os conceitos de orientação social e desempenho organizacional**

A Figura 11 ilustra a estrutura conceitual proposta pelos autores que relaciona o conceito de orientação para o mercado e o de desempenho organizacional, ambos adaptados ao contexto não lucrativo. Os autores sugerem que estes conceitos sejam denominados de *orientação social* e *desempenho organizacional sem fins lucrativos*. De notar que ambos os conceitos podem variar de acordo com as características organizacionais. Algumas variáveis moderadoras já foram sugeridas na literatura como a turbulência ambiental, competição pelos recursos, número de organizações a fornecer o mesmo serviço, ideologia, dimensão,

formalização, estrutura de financiamento (público, contratos, donativos, ...), âmbito das atividades (nacional ou internacional), entre outras.

Sargeant (2009) sugere que as organizações orientadas socialmente alcançam desempenhos significativamente superiores em termos de realização da sua missão e eficiência do que aquelas que não são orientadas. Na prática, algumas OSFL podem focar-se em apenas alguns componentes da orientação social e atingirem melhor desempenho em específicas dimensões. Por exemplo, a OSFL poderia concentrar-se apenas na aquisição de recursos o que levaria a um crescimento dos mesmos. No entanto, não está garantido que a organização ofereça melhores serviços, ou que está a motivar os seus voluntários e funcionários. Consequentemente, podemos afirmar que uma OSFL orientada socialmente é aquela que se preocupa com os seus beneficiários, doadores, voluntários e funcionários, procurando parcerias convenientes, aprender com a experiência e trabalhar de forma coordenada. Estas organizações serão mais eficazes e eficientes em vários aspetos organizacionais dando essa resposta às expectativas dos seus vários *stakeholders*.

Tendo como pano de fundo esta discussão, este estudo pretende desenvolver e examinar um modelo conceptual integrado aplicado às organizações lucrativas e adaptado às organizações não lucrativas, que introduza os conceitos de aprendizagem organizacional e inovação como variáveis mediadoras na relação entre orientação para o mercado (social) e o desempenho organizacional. Só através da análise de um modelo integrado, que inclua uma multiplicidade de variáveis, será possível avaliar a influência de variáveis mediadoras na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Nesta medida, sendo a aprendizagem organizacional uma variável mediadora, impõe-se que no ponto a seguir se proceda à revisão de literatura sobre o conceito e se analise a sua influência no desempenho das organizações.

### **3.3 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O conceito de aprendizagem organizacional tem sido estudado nestas últimas décadas por vários autores (Argyris, 1977, 2002; Cyert & March, 2003; March, 1991; Nevis, Dibella & Gould, 1995; Senge, 1999) e tem sido considerada como um elemento chave para o bom desempenho das organizações (Lukas, Hult & Ferrell, 1996). No entanto, sendo o conceito complexo existem diversas posições (Garvin, 1993; Goh & Ryan, 2002). Para alguns é necessário haver uma mudança comportamental para a aprendizagem (Fiol & Lyles, 1985) enquanto que para outros é apenas necessário uma nova maneira de pensar (Huber, 1991).

Outros autores enfatizam os sistemas concretos de processamento da informação do mercado como o meio através do qual a aprendizagem organizacional acontece (Sinkula, 1994), enquanto que outros realçam a necessidade de modelos participados, visões organizacionais compartilhadas e abertura de espírito para a resolução dos problemas (Senge, 1999).

Segundo Garvin (1993) a aprendizagem organizacional existe nas organizações que têm a capacidade para criar, desenvolver e transmitir conhecimento e que estejam abertas a modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos. Por outro lado, para Pawlowski (2001) a aprendizagem organizacional apresenta quatro dimensões: os níveis do sistema de aprendizagem (individual ou coletivo, organizacional e interorganizacional); os modos de aprendizagem (cognitivo, cultural e ação-aprendizagem), os tipos de aprendizagem (*single-loop*<sup>43</sup>, *double-loop*<sup>44</sup>) e por último as fases (identificação/criação, difusão, integração e ação).

Senge (1999) distingue uma aprendizagem adaptativa e uma aprendizagem criativa. A primeira é a forma mais básica, corresponde ao *single-loop* mencionado anteriormente. Enquanto que a aprendizagem criativa corresponde ao *double-loop* e ocorre quando a organização está aberta a questionar a sua missão, os seus clientes, as suas capacidades ou a sua estratégia.

Slater e Narver (1999), por outro lado argumentam que existe uma relação entre o processo e os tipos de aprendizagem organizacional. Para estes autores a aprendizagem organizacional facilita os comportamentos de inovação capazes de conduzir a níveis superiores de desempenho. A aprendizagem adaptativa pressupõe que o processo de aprendizagem é consequência da interação da organização com o seu ambiente, enquanto que a aprendizagem criativa é pró-ativa e está relacionada com a capacidade da organização se transformar e mudar.

Para Nevis *et al.* (1995) a aprendizagem organizacional pode ser dividida em três estádios: aquisição, repartição e utilização do conhecimento. Hult e Ferrell (1997) argumentam que apesar de muitos autores se debruçarem sobre o conceito, nenhum se preocupou em estudar uma escala de medida que possa ser usada para medir a capacidade de

---

<sup>43</sup> A preocupação neste tipo de aprendizagem é o que se preocupa apenas com a deteção de erros e a resolução dos problemas atuais nas condições existentes, é o denominado círculo simples de aprendizagem.

<sup>44</sup> Neste tipo existe um aprofundamento do anterior, em que já se questiona valores, procedimentos e conhecimentos pré-existentes com o objetivo de construir um novo figurino conceptual que permita atingir níveis superiores de desempenho, denominado círculo duplo de aprendizagem.

aprendizagem de uma organização. Desta forma, os autores desenvolveram uma escala assente em quatro dimensões: orientação para a equipa, orientação para o sistema, orientação para a aprendizagem e orientação para a experiência. Existem também autores que com base na discussão sobre como tratar a informação obtida no mercado construíram três componentes do referido conceito: empenhamento na aprendizagem, visão partilhada e mentalidade aberta (Sinkula *et al.*, 1997).

Com base nos estudos existem autores que concluíram que uma orientação para a aprendizagem influencia indiretamente o desempenho das organizações (Baker & Sinkula, 1999a, 2007). No Quadro 7 apresentamos um resumo dos vários autores sobre o processo de aprendizagem organizacional.

**Quadro 7 – Teorias sobre o processo de aprendizagem organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Processo de aprendizagem organizacional</b>
<b>Fiol &amp; Lyles (1985)</b>	Aprendizagem organizacional é o processo de incrementar as atividades através de um maior conhecimento e compreensão
<b>Huber (1991)</b>	Aquisição de conhecimento => distribuição da informação => interpretação => memória organizacional
<b>Nevis <i>et al.</i> (1995)</b>	Aquisição de conhecimento => partilha de conhecimento => utilização de conhecimento
<b>Slater &amp; Narver (1995)</b>	Aquisição de informação => disseminação da informação => interpretação partilhada => memória organizacional
<b>Crossan, Lane &amp; White (1999)</b>	Intuição => interpretação => integração => institucionalização
<b>Schulz (2001)</b>	Aquisição de conhecimento a partir de experiências e rotinas => experimentação, flexibilidade e inovação => escolha, eficiência, implementação e execução
<b>McElroy (2003)</b>	Aprendizagem individual e em grupo => solicitação de validação => aquisição da informação => validação => integração do conhecimento
<b>Elkjaer (2004)</b>	A aprendizagem nas organizações é estimulada pelo desenvolvimento da experiência e do conhecimento através da intuição e da emoção
<b>Lopez, Peon &amp; Ordas (2005)</b>	Aquisição de conhecimento => distribuição => interpretação do conhecimento => memória organizacional

Fonte: Elaboração própria

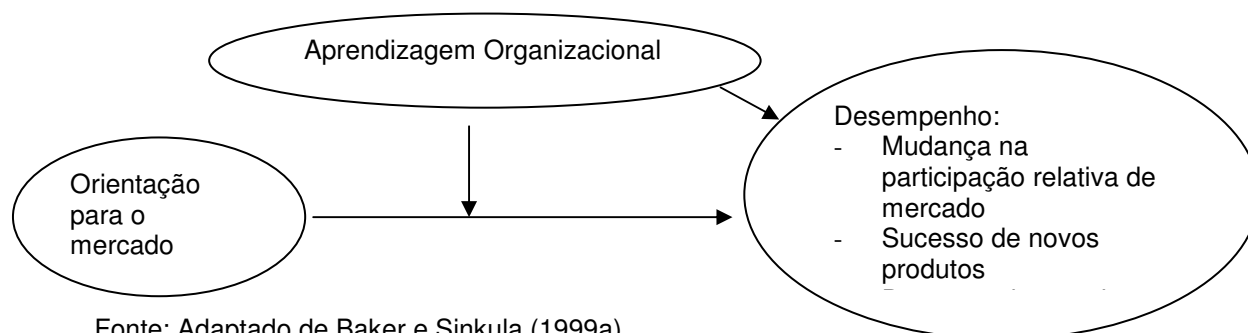
Podemos então afirmar que enquanto a orientação para o mercado nos permite ter maior sucesso na gestão das nossas relações com o ambiente, a aprendizagem organizacional permite-nos constituir e gerir de uma forma mais eficiente e eficaz as informações ou conhecimento da organização com o ambiente. Para Carvalho (2005) a aprendizagem organizacional é um processo pelo qual se cria um capital de conhecimento, que implica um desafio constante às práticas e valores da organização, refletindo-se numa atitude de abertura, de empenhamento e numa visão partilhada da sua missão levando a um melhor desempenho.

Vários autores têm classificado o conceito de aprendizagem organizacional em diferentes tipos, dependendo da orientação e ênfase dada. De uma forma mais rigorosa podemos dizer que aprendizagem organizacional mais não é do que o desenvolvimento de novos conhecimentos que têm o potencial de influenciar o comportamento organizacional (Fiol & Lyles, 1985; Hodgkinson, 2000; Huber, 1991; Sackmann, Eggenhofer-Rehart & Friesl, 2009; Sinkula, 1994). Vários autores são unânimes em afirmar que a aprendizagem facilita o comportamento de mudança o que origina um fomento do desempenho (Dickson, 1996; Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993; Senge, 1999; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 2000).

Sendo a aprendizagem organizacional um processo pelo qual as organizações aprendem através da interação com os seus ambientes, as organizações inseridas em ambientes dinâmicos e turbulentos devem incorporar processos de aprendizagem que conduzam à adoção de novos comportamentos de mudança com vista à melhoria do seu desempenho (Slater & Narver, 1995). Nos próximos pontos iremos apresentar as relações entre os conceitos orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e impactos no desempenho em ambos os contextos lucrativo e não lucrativo.

### **3.3.1 – Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho no contexto lucrativo**

Muitos autores afirmam que existem poucos estudos empíricos que procuraram testar a relação entre aprendizagem organizacional e o desempenho (Baker & Sinkula, 1999a; Claycomb & Germain, 1997; Sinkula *et al.*, 1997). Outros autores procuraram explicar as relações entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Baker e Sinkula (2007) desenvolveram e testaram o modelo que é apresentado na Figura 12.



Fonte: Adaptado de Baker e Sinkula (1999a)

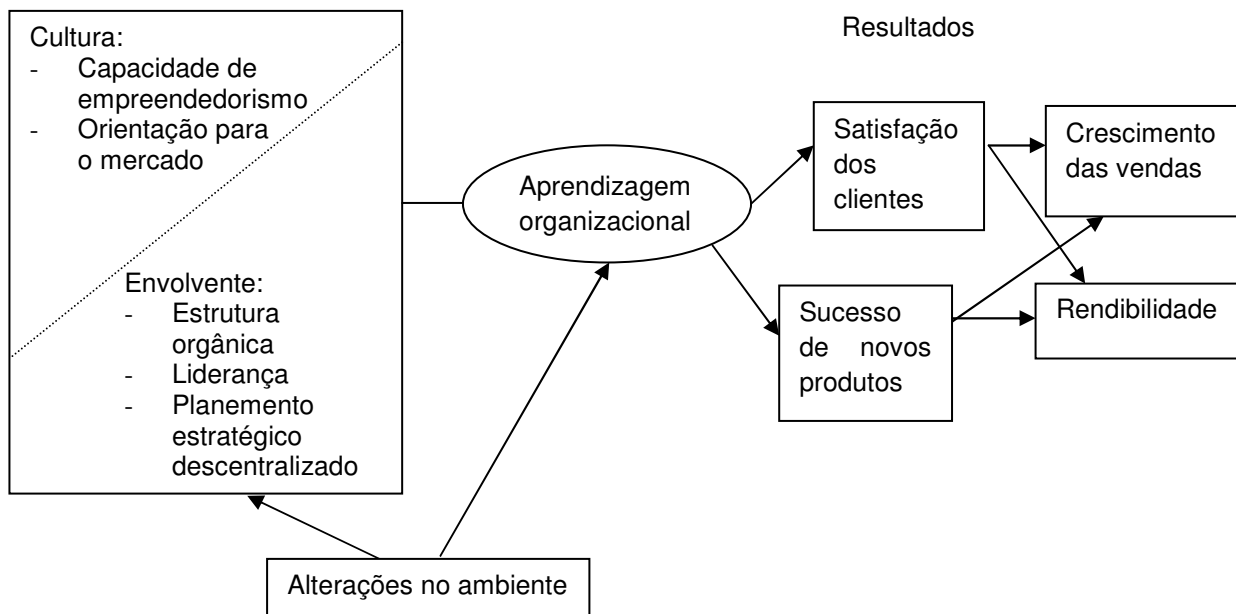
**Figura 12 – Orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem**

Os autores partem do princípio de que não é necessariamente verdadeiro que as empresas que se encontram orientadas para o mercado tragam para dentro da organização o processamento e disseminação das informações de mercado. Concebem a aprendizagem organizacional como um conjunto de valores que vão influenciar o grau no qual uma organização satisfaz as teorias em uso, os seus modelos mentais que podem não ter as suas bases no mercado. Assim, a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional devem ser entendidas como causas distintas e interrelacionadas do desempenho.

Do estudo empírico que Baker e Sinkula (1999a) realizaram puderam constatar que por mais bem sucedida que for a orientação para o mercado, esta precisa de ser completada por um clima apropriado para a aprendizagem. Com base no primeiro estudo, foi realizado um segundo estudo onde Baker e Sinkula (1999b) argumentam que a orientação para o mercado e aprendizagem organizacional são antecedentes da inovação e esta é antecedente do desempenho.

Slater e Narver (1995) já tinham proposto que as organizações precisam de elementos de cultura tanto como de comportamentos de aprendizagem adaptativos e generativos, ou seja, entendem que a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional estão interrelacionados. A orientação para o mercado só irá contribuir para um melhor desempenho quando combinada com a aprendizagem organizacional.

Podemos observar na Figura 13 o modelo que estes autores sugerem, composto por dois elementos chave da cultura e três elementos da envolvente, que têm uma influência sinérgica na aprendizagem organizacional e desempenho.

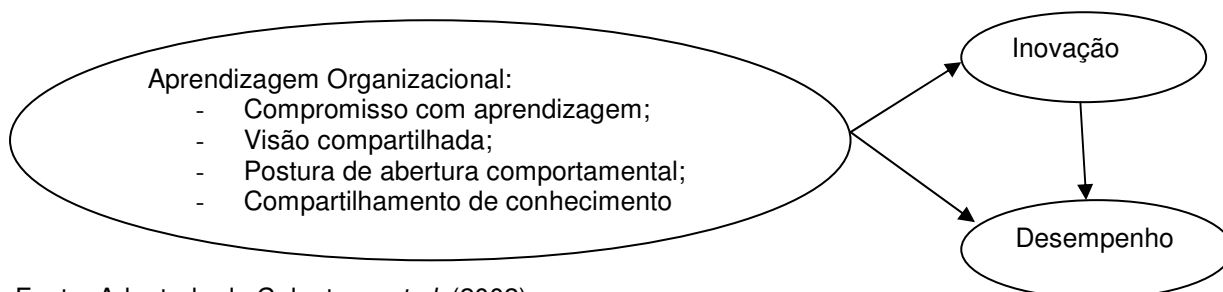


Fonte: Adaptado de Slater e Narver (1995)

**Figura 13 – Relação entre aprendizagem organizacional e orientação para o mercado**

Na mesma linha de investigação, Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) relacionaram a aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. Aqui encontrou-se uma relação positiva entre a aprendizagem organizacional e desempenho. Também foi encontrada uma relação positiva entre inovação e desempenho, reforçando as conclusões já encontradas por Damanpour (1991).

Pelo que se pode observar na Figura 14, que representa gráficamente o modelo testado por Calantone *et al.* (2002), há uma convergência de opiniões entre estes autores e os citados anteriormente sobre a necessidade de se introduzir a variável inovação para melhor se perceber a relação entre aprendizagem organizacional e desempenho.



Fonte: Adaptado de Calantone *et al.* (2002)

**Figura 14 – Relação entre aprendizagem organizacional, inovação e desempenho**

A literatura aponta várias evidências sobre a relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional. Para alguns autores (Hooley, Greenley, Fahy & Cadogan, 2001; Drucker, 1993) a aprendizagem aumenta a capacidade das organizações sentirem o mercado, as suas mudanças e sutilezas e assim leva as organizações a anteciparem-se a essas mudanças, atendendo de forma eficaz e eficiente os seus clientes, além de permitir novas oportunidades de negócios.

### **3.3.2 – Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho no contexto não lucrativo**

Segundo Carvalho (2005) constata-se que as OSFL tem suficiente abertura mental e desejo de aprender. Sendo assim, é necessário aproveitar estas capacidades para adquirir novas competências, designadamente ao nível da inovação.

No entanto, para se conseguir implementar uma orientação de mercado ou social é útil que as organizações tenham uma cultura adaptada à aprendizagem organizacional. No estudo levado a cabo por Carvalho (2005) constatou-se que a aprendizagem organizacional é condição necessária, mas não suficiente para conseguir uma orientação para o mercado.

Pela análise da literatura verificamos que são escassos os estudos empíricos nas organizações não lucrativas que relacionem as variáveis orientação para o mercado social, aprendizagem organizacional e desempenho. Neste contexto, parece fazer todo o sentido formular a seguinte questão de investigação:

#### **Questão de investigação**

**A orientação para o mercado social terá influência direta positiva no desempenho organizacional e será que influencia indiretamente o desempenho através da aprendizagem organizacional?**

No ponto seguinte vamos explorar o conceito de inovação, bem como as principais evidências empíricas da relação entre inovação e desempenho.

### **3.4 – INOVAÇÃO**

A inovação tornou-se um elemento fundamental da competitividade e da garantia da adaptação das organizações ao mundo globalizado. A sua importância é tanta que a Europa colocou as políticas de promoção de inovação como um dos objetivos da Cimeira denominada “Estratégia de Lisboa” com o fim de tornar a UE como a economia mais

competitiva e dinâmica do mundo, capaz de crescer economicamente de forma sustentável com mais e melhor emprego e uma maior coesão social (Frutos, 2008).

Geralmente, o termo é associado às atividades levadas a cabo pelas OL na esfera da pesquisa científica e tecnológica, com o fim de introduzirem novos produtos ou serviços no mercado. No entanto, o conceito de inovação é bem mais complexo pois engloba muitos outros fatores. Considerando as reflexões da Comissão Europeia como referência, a inovação envolve as produções bem sucedidas, assim como a assimilação e gestão da novidade, não só na esfera económica, mas também na social. Isto implica que falamos em inovação tecnológica, mas também em inovação organizacional que engloba os novos modelos de negócio até às novas formas de organizar a força de trabalho, distribuição, finanças, produção, entre outras<sup>45</sup>.

A inovação é uma importante função da gestão e está ligada ao desempenho das organizações (Damanpour & Evan, 1984; Han *et al.*, 1998; Verbees & Meulenberg, 2004; Walker, 2005). Inovação pode ser entendida de várias formas, podendo englobar coisas tão diversas como a adoção de novos produtos ou processos produtivos, novos mercados, novo método de marketing, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, entre outros (Cunha & Verhallen, 1998; OCDE, 2010). Os académicos de uma forma generalizada concordam que a inovação é a adoção de uma ideia nova ou de um comportamento novo por parte de uma organização (Damanpour, 1991; Hage, 1980; Wood, 1998). Segundo Calantone *et al.* (2002) a inovação pode ser vista como um amplo processo de aprendizagem que permite a implementação de novas ideias, produtos ou processos, refletindo também uma apreciação por – e um desejo de – assimilar novas ideias. Para Drucker (1954) inovar significa atuar de maneira diferente dos nossos concorrentes ou em outros aspetos da gestão da nossa organização de maneira que os clientes percebam maior valor. Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) inovação é a criação de um novo valor substancial para os clientes e para a organização por intermédio da mudança criativa de uma ou mais dimensões do sistema organizacional. Segundo estes autores a inovação é sobre valor novo e não sobre coisas novas, partindo do pressuposto de que a inovação só é relevante quando cria valor para os clientes e desta forma para a organização. A inovação pode acontecer em qualquer dimensão do sistema organizacional, seja a nível financeiro, operacional, entre outros. Uma das críticas que podemos fazer a estes autores é que na sua definição de inovação deixam de lado as inovações ocorridas

---

<sup>45</sup> Comunicação da Comissão ao Conselho, Parlamento Europeu, Comité Económico e Social Europeu e Comité das Regiões. Política de Inovação: atualizar a abordagem da União no contexto da Estratégia de Lisboa. Bruxelas, 2003.

internamente na organização, inovação em processos ou aspetos organizacionais, e que não são percebidas pelos clientes e pelo mercado.

Pela análise da literatura podemos classificar a inovação em quatro óticas:

- Ótica do produto: os resultados da inovação são vistos ao nível da produção e a medida da inovação é baseada em produtos específicos (Burgess, 1989; Kochhar & David, 1996);
- Ótica do processo: considera-se a inovação como um processo e é avaliada como uma sequência de processos (Drucker, 2007; Kimberly & Evanisto, 1981; Scott & Bruce, 1994);
- Ótica do produto e do processo: a inovação pode ser definida tanto do ponto de vista do produto como do processo e os seus resultados devem ser integrados (Lumpkin & Dess, 1996; Tushman & Nadler, 1986);
- Ótica múltipla: os académicos consideram que quer a ótica do produto quer a ótica do processo apenas consideram a vertente da inovação técnica ou tecnológica e não consideram a inovação na gestão (Damanpour, 1991; Robbins, 1998). Esta ótica é a que tem sido mais utilizada nos estudos empíricos mais recentes.

Para Damanpour (1991) a inovação é um conceito que abrange a geração, o desenvolvimento e a implementação de novas idéias ou comportamentos. Uma inovação pode ser um novo produto, bem ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo ou um novo plano ou programa relativo aos membros da organização. Assim, a inovação pode ser definida como a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a organização que a adota. Segundo o autor, a inovação é um meio de mudar uma organização, em consequência do seu ambiente interno ou externo ou como uma ação próactiva de forma a influenciar o ambiente.

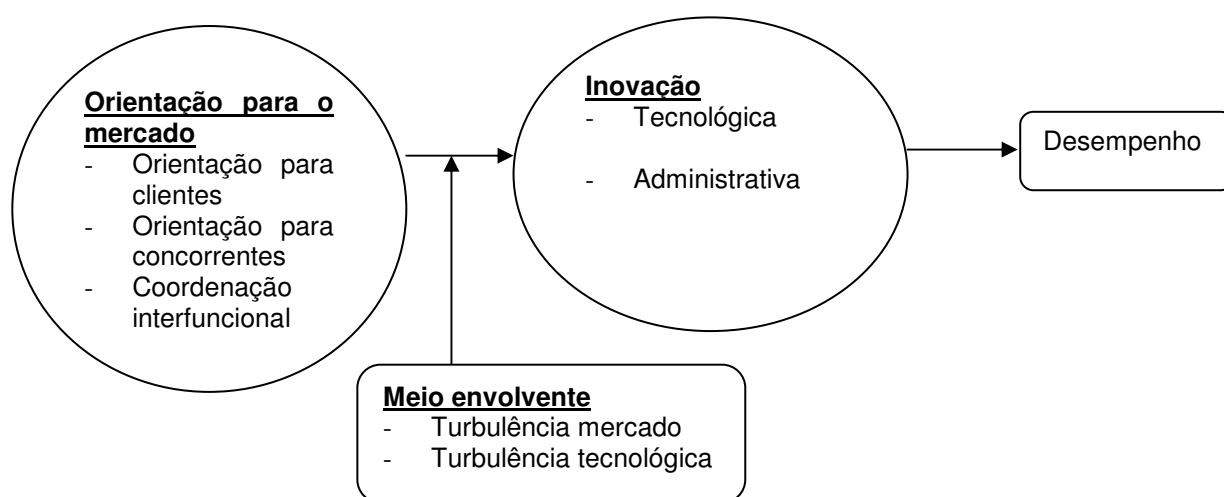
O estado da arte mostra-nos que os diferentes pontos de vista dos autores leva a classificações diferentes de inovação. Dentre as inumeras tipologias existentes a que têm conquistado especial atenção são as seguintes: inovação tecnológica ou inovação administrativa; inovação de processos ou inovação do produto e por último inovação incremental ou inovação radical (Damanpour, 1991). As inovações administrativas envolvem a estrutura organizacional e os processos organizacionais, estando indiretamente

relacionadas com as atividades básicas de uma organização e diretamente com as relacionadas com a gestão (Damanpour & Evan, 1984; Han *et al.*, 1998; Hult *et al.*, 2004; Kimberley & Evanisko, 1981; Knight, 1967).

### 3.4.1 – Orientação para o mercado, inovação e desempenho

A capacidade de uma organização inovar é uma importante arma e fonte de vantagem competitiva. Autores como Jaworski e Kohli (1996) e Varadarajan e Jayachandran (1999), argumentam que a variável inovação não tem estado presente nos modelos sobre orientação de mercado. Han *et al.* (1998) analisaram a relação existente entre orientação de mercado, inovação e desempenho. Concluíram que a orientação para o mercado facilita a inovação e esta por seu lado influencia positivamente o desempenho. Por outro lado, Slater e Narver (1995) argumentam que a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional são inerentes e inseparáveis e que a aprendizagem organizacional medeia a relação entre orientação para o mercado e desempenho. Também no estudo realizado por Deshpandé *et al.* (1993) foi demonstrado existir uma relação positiva entre inovação e desempenho. Os autores argumentam que o desempenho é resultado da inovação e da orientação para o mercado.

Um outro estudo levado a cabo por Han *et al.* (1998) explorou as relações entre orientação para o mercado, inovação e desempenho, conforme modelo apresentado na Figura 15.



Fonte: Adaptado de Han *et al.* (1998)

**Figura 15 – Relação entre orientação para o mercado e desempenho, moderada pela inovação**

Os autores partem do conceito de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) e introduzem a inovação como consequência da orientação para o mercado e como um antecedente do desempenho. Os resultados da pesquisa mostram uma influência positiva e significativa da inovação no desempenho; uma influência positiva da orientação para o mercado e o desempenho, quando mediada pela inovação; uma influência positiva da orientação para o mercado e o desempenho; uma influência não significativa da turbulência de mercado sobre a relação entre orientação para o mercado e inovação e por último uma influência positiva da turbulência tecnológica sobre a relação entre orientação para o mercado e inovação.

Noutro estudo, Atuahene-Gima (1996) concluiu que a orientação para o mercado está significativamente relacionada com a inovação e que a orientação para o mercado tem um efeito reduzido no desempenho. Vasquez *et al.* (2001) argumentam que as organizações que se encontram mais orientadas para o mercado, para além de possuírem uma maior propensão para a inovação, comercializam um maior número de inovações que os seus concorrentes. Estas conclusões seguem o sugerido por Hurley e Hult (1998) e Hult *et al.* (2003, 2004) no sentido de que a orientação para o mercado favorece a capacidade de uma organização adotar e implementar novas ideias, processos ou produtos e que este aspeto cultural promove o desenvolvimento de um maior número de inovações relativamente aos concorrentes. Slater e Narver (1994) concluíram ainda que a inovação e a taxa de sucesso dos novos produtos são o resultado da orientação para o mercado. Damanpour e Evan (1984) postulam que a inovação induz a um melhor desempenho.

Estudos mais recentes têm optado por outros fatores que possam explicar as relações entre orientação para o mercado e inovação. Marinova (2004) pesquisou o efeito que a disseminação da informação de mercado tem sobre a inovação e esta sobre a orientação para o mercado. Concluiu que existe uma relação positiva entre a inovação e o conhecimento total do mercado e entre a inovação e a dimensão da organização. Verificou-se também que a disseminação da informação pela organização é um moderador que auxilia a conversão da inovação em desempenho. De uma forma sucinta, o estudo revelou que possuir apenas informação sobre os clientes e concorrentes não conduz a uma inovação superior, mas o aumento do conhecimento do mercado assume um papel importante na conversão do conhecimento em inovação.

### **3.4.2 – Orientação para o mercado, inovação e desempenho no contexto não lucrativo**

O conceito de inovação social desenvolveu-se por volta dos anos oitenta e considera-se que esta incide sobre outros contextos, como o do emprego, qualificação, segurança social, entre outros. Para Mulgan (2007, 2012) as inovações mais representativas são promovidas por organizações do setor não lucrativo, que operam onde o mercado e o estado falham. Não obstante, uma das complicações é por um lado aferir a extensão do conceito de inovação social no setor não lucrativo e por outro lado definir o que é inovação social. Podemos encontrar dúzias de definições na literatura<sup>46</sup>, no entanto ainda não existe consenso sobre isso (Salamon, Geller & Mengel, 2010).

A inovação social pressupõe uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa – ou até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais. O cerne está sobretudo no âmbito dos processos - inclusão, capacitação e cooperação; uma vez que, a própria proposta de mudança social, objetivo último desta articulação de estratégias, se situa a nível processual (André, 2006).

Um estudo levado a cabo pelo John Hopkins University em 2010 em Michigan concluiu que as organizações do setor não lucrativo demonstram um impulso muito maior para inovar do que os relatos recentes das OSFL parecem demonstrar. A pesquisa sugeriu também que estas organizações já absorveram a necessidade de medirem o desempenho, como o fazem as organizações lucrativas (Salamon *et al.*, 2010).

Apesar de existirem estudos sobre os fatores que originam a inovação nas organizações, não existe ainda um consenso de como isso pode ser relacionado com um desempenho superior (Tajeddini, Trueman & Larsen, 2006). No entanto, acredita-se que a inovação possa ter um efeito mediador potencial na relação entre orientação para o mercado e desempenho, mas a investigação existente sobre a matéria ainda é muito reduzida, existindo uma lacuna na literatura.

Face a esta situação, parece relevante analisar a relação existente entre orientação para o mercado social, inovação e desempenho. O que nos leva a formular a questão de investigação:

---

<sup>46</sup> Por exemplo Phills *et al.* (2008) definem inovação social como uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou apenas que existem soluções e por isso o valor criado acumula primeiramente na sociedade como um todo e só depois nos indivíduos. Drucker (2007) define inovação como uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho.

### **Questão de investigação**

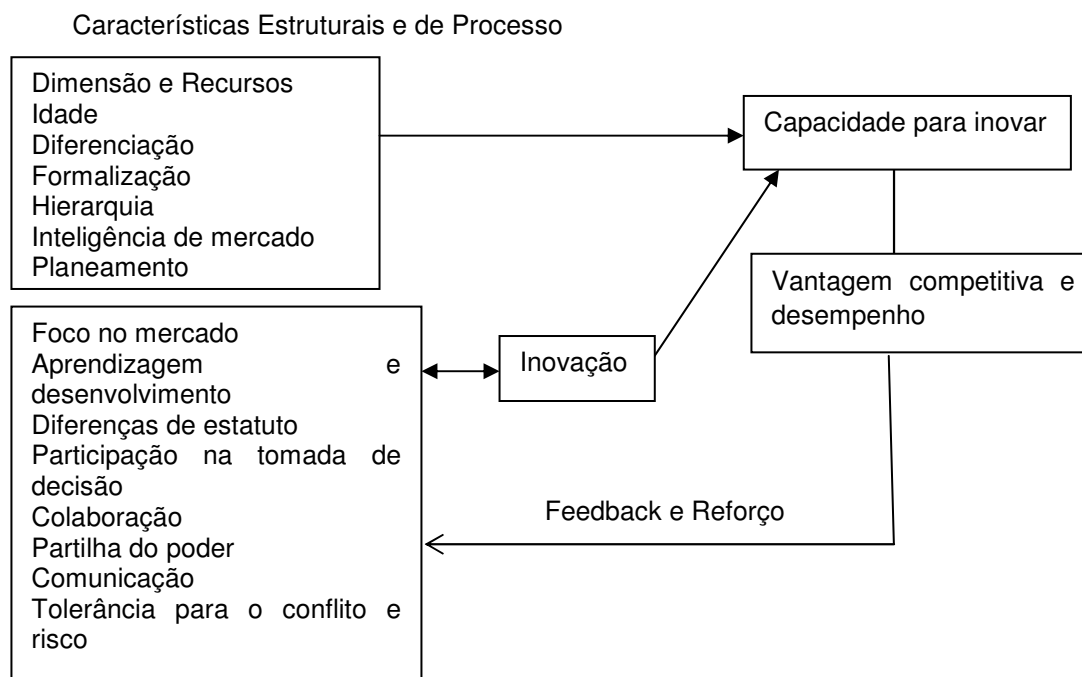
**A orientação para o mercado social terá influência positiva através da inovação social no desempenho?**

#### **3.4.3 – Aprendizagem organizacional e inovação**

A análise e discussão da relação entre inovação e aprendizagem organizacional é uma área de investigação relativamente recente (Vakola, 2000). Alguns autores têm reconhecido a importância da relação entre estas duas variáveis (Argyris & Schön, 1996) e têm reconhecido que existe uma relação direta entre a aprendizagem organizacional e inovação, visto que a aprendizagem é um elemento que influencia a competitividade e é um impulsionador da inovação (Bogner & Bansal, 2007; Chiu & Huang, 2013; Dalkir, 2005; Drucker, 1969, 1993, 1998, 2000; Firestone, 2001; Firestone & McElroy, 2005; Gold, Malhotra & Segars, 2001; Lemon & Sahota, 2004; Marr & Spender, 2004).

Neste contexto, podemos entender que a aprendizagem organizacional leva à inovação, que é considerada uma componente fundamental da gestão e o elemento chave do sucesso e um meio crucial para criar e manter vantagens competitivas sustentadas (Argyris & Schön, 1996). Num clima de mudança contínua e de crescente turbulência dos mercados, as organizações estão interessadas em novas formas de obter e manter vantagem competitiva sustentada. Para Drucker (1998) e Gold *et al.* (2001) o conhecimento é um recurso competitivo que é adquirido pela aprendizagem e é a base para uma organização desenvolver capacidades, inovações e assim manter uma vantagem competitiva sustentada. As organizações estão a procurar usar a aprendizagem organizacional e a inovação como recursos para resolver os problemas existentes, mas também para fazer face ao meio envolvente.

Partindo da investigação que relacionava a orientação para o mercado com o desempenho levada a cabo por Slater e Narver (1995), Hurley e Hult (1998) desenvolveram o seu modelo teórico que relaciona orientação para o mercado, inovação e desempenho, como podemos observar na Figura 16.



Fonte: Adaptado de Hurley e Hult, 1998.

### Figura 16 – Relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho

Os autores incorporam a inovação (cultura organizacional) e a capacidade para inovar (resultado organizacional) como variáveis no modelo de como as organizações adaptam e desenvolvem capacidades e obtêm vantagem competitiva. Nesta conceptualização, a inovação substitui a aprendizagem organizacional como o meio central pelo qual as organizações desenvolvem as suas capacidades e se adaptam ao seu meio envolvente. A aprendizagem organizacional, juntamente com os outros fatores da cultura organizacional, antecede a orientação para a inovação. É esta orientação e a capacidade da organização para a implementar que determinam se a organização se desenvolverá e obterá um desempenho superior. Concluíram estes autores que a aparente contradição existente no modelo de Slater e Narver (1995) pode ser sanada pela incorporação da variável inovação. No estudo levado a cabo por Han *et al.* (1998) foi encontrada evidência empírica de que o efeito da orientação para o mercado no desempenho é mediado pela inovação, mas não incluíram a variável aprendizagem organizacional.

Perante a revisão de literatura efetuada sobre inovação, é possível concluir que o tema ainda não se encontra esgotado entre os académicos, devido principalmente ao facto de existirem poucos estudos empíricos. Tendo por base esta lacuna e a discussão sobre as relações existentes entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional e a

influência desta no desempenho, quer diretamente quer por via da inovação, parece relevante formular a seguinte questão:

### **Questão de investigação**

#### **Terá a aprendizagem organizacional um efeito positivo direto no desempenho e um efeito indireto através da inovação?**

Para completar a revisão da literatura sobre todas as variáveis que integram o modelo conceptual proposto por nós no ponto 1.3, iremos abordar seguidamente a variável desempenho.

### **3.5 - DESEMPENHO**

Nos pontos anteriores relacionaram-se vários conceitos com o de desempenho, embora uma definição mais formal ainda não tenha sido apresentada. Neste ponto aborda-se o desempenho no contexto lucrativo e não lucrativo, no entanto os estudos existentes sobre o assunto tem levado a uma variedade de terminologias e definições (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Constatamos que não há uma definição unanimemente aceite (Andersen & Fagerhaug, 2002; Otley, 1999). É um conceito ambíguo, pois depende, quer dos recursos utilizados, quer da combinação obtida com esses recursos (Alchian & Demsetz, 1972); e complexo, devido à dificuldade da sua definição e ao facto de os indicadores do desempenho serem, por vezes, contraditórios (Lebas & Euske, 2009). Os mesmos autores referem que o desempenho está relacionado, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo. Logo, o desempenho não existe só por si; vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003), e está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Lorino, 1998). No setor privado o objetivo final das organizações é a obtenção de lucro, no setor público os objetivos são múltiplos: a criação de valor a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuo da sua fonte de financiamento (Kaplan & Norton, 2000). Esta perceção fortalece a importância de desenvolvimento e implementação de ferramentas de gestão que possibilitem a avaliação de desempenho, atendendo à necessidade de informação dos gestores, órgãos de controlo externo e restantes *stakeholders*.

Para a maioria dos profissionais do setor não lucrativo medir o desempenho tem sido uma ilusão – embrenhados em valorações, regressões enigmáticas e modelos lógicos incongruentes. É no meio deste ambiente que os gestores, administradores e fundadores têm que contar para melhorar os seus resultados. Os programas clássicos de avaliação têm falhado e como resultado, os profissionais da área estão à procura de caminhos mais relevantes e custos efetivos menores para alcançar e melhorar os resultados. As organizações implementam técnicas de gestão com uma finalidade geral, que é melhorar o seu desempenho. O conceito de desempenho pode ter uma variedade de significados (curto ou longo prazo, financeiro ou não financeiro, entre outros), mas na literatura, em regra, assume duas perspetivas: medidas objetivas e medidas subjetivas (Pun & White, 2005). Para Yamin *et al.* (1999) numa perspetiva mais restrita o desempenho está centrado apenas num único indicador financeiro (crescimento das vendas, retorno sobre o investimento, entre outros), que se presume reflete os objetivos da organização. No entanto, esta abordagem pode distorcer uma correta avaliação do desempenho por assumir uma predominância dos propósitos financeiros no sistema de objetivos de uma organização (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Uma perspetiva mais ampla deve incluir indicadores não-financeiros, além dos indicadores financeiros. Assim, utilizam-se medidas como a participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, entre outros (Carvalho, 2009; Dawes, 1999; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Yamin *et al.*, 1999).

Nos estudos da relação entre orientação para o mercado e desempenho, este foi tratado de forma simples e mereceu, por parte dos investigadores, menor rigor relativo na mensuração e na definição do modelo. Os resultados obtidos nos vários estudos demonstraram que o desempenho precisa ser visto como um conceito multidimensional (Jaworski & Kohli, 1993). Kohli e Jaworski (1990) argumentam que quanto maior for o grau de orientação para o mercado, maior será o desempenho da organização e que esta relação poderá ser moderada por várias forças externas. Quando reviram o seu modelo, Jaworski e Kohli (1993) verificaram que existe uma relação significativa quando a relação entre orientação para o mercado e desempenho é medido através de medidas subjetivas.

A mensuração do desempenho deveria ser um ponto fulcral em todas as organizações, incluindo as não lucrativas, pois o principal propósito daquele, em qualquer organização, é, antes de mais, apoiar o processo de tomada de decisão (Dooren, 2005, 2011; Dooren, Caluwe & Lonti, 2012; Julnes & Holzer, 2001; Mayston, 1985) e permitir o processo de aprendizagem organizacional (Jackson, 1993). A introdução de melhorias na prestação de

bens e serviços, após cada processo de avaliação, é o principal papel de um sistema de mensuração de desempenho. Porém, para Muller (2003) não basta as organizações definirem corretamente o negócio, a missão, os valores, a visão, traçar as estratégias e implementá-las, é necessário medir também, pois estas organizações têm de prestar contas, não só ao governo, mas também à sociedade, que por meio de doações ou impostos, as financiam.

A avaliação de desempenho passa por um maior foco dado às medidas financeiras, mas há a aceitação generalizada de que existe uma diversidade de informação não financeira que deve ser considerada no desenvolvimento de um modelo de medida e avaliação do desempenho organizacional (Brignall & Modell, 2000; Guthrie & English, 1997; Jackson, 1993;). Assim, com a incorporação de informação não financeira no sistema de informação contabilística é facilitado o processo de adoção e implementação de um modelo de medida e avaliação de desempenho (Dooren, 2005, 2011; Dooren, Bouckaert & Halligan, 2010; Julnes & Holzer, 2001).

A preocupação com o desempenho organizacional mereceu detalhada atenção por parte dos práticos e teóricos das organizações e tem originado uma enorme profusão de literatura cujo dinamismo de produção é acompanhado pela variedade das perspectivas defendidas (Carvalho, 2009; Goodman & Pennings, 1980; Morin *et al.*, 1994; Quinn, 1988; Pun & White, 2005 e Uncles, 2000). As melhores práticas para medir e avaliar o desempenho, a todos os níveis da organização, tendem para uma combinação de indicadores múltiplos, financeiros e não financeiros; estes, são aqueles que acompanham a implementação da estratégia – fatores chave do sucesso ou indicadores chave do desempenho (Anthony & Govindarajan, 2003; Kennerley & Neely, 2002; Pun & White, 2005; Young & O’Byrne, 2001). A definição destes indicadores é uma questão complexa e, por vezes, controversa; normalmente compreendem várias disciplinas como a economia, gestão e a contabilidade, entre outras (Tangen, 2004), devendo interagir entre si, de tal modo que uma mudança no estado de um deles provoque mudanças no estado dos outros indicadores (Anthony & Govindarajan, 2003). Podemos observar no Quadro 8 alguns dos critérios utilizados por vários autores.

**Quadro 8 – Tipos de medidas para mensurar o desempenho**

Autor	Medidas utilizadas	
	Objetivas / Financeiras	Subjetivas / Não Financeiras
<b>Kohli &amp; Jaworski (1990)</b>	Desempenho geral e quota de mercado.	Espírito de equipa, comprometimento organizacional.
<b>Narver &amp; Slater (1990) e Slater &amp; Narver (1995)</b>	Retorno sobre investimentos e sobre ativos e à concorrência; crescimento das vendas; novos produtos; sucesso relativamente aos concorrentes.	
<b>Pelhan &amp; Wilson (1996)</b>	Crescimento e quota de mercado; lucro.	Qualidade do produto; sucesso de novos produtos.
<b>Han <i>et al.</i> (1998)</b>	Crescimento e lucro.	
<b>Almashari, Zairi &amp; Alathary (2002)</b>		Aumento de produtividade; desempenho de alta qualidade; conhecimento agregado por funcionário; satisfação no trabalho; satisfação dos clientes
<b>Ellinger <i>et al.</i> (2002)</b>	Retorno sobre investimentos; produtividade média por funcionário; quota de mercado; tempo de resposta às reclamações.	
<b>Matzuno <i>et al.</i> (2002)</b>	Quota de mercado; percentagem de vendas de novos produtos relativamente ao total de vendas; retorno sobre investimentos.	
<b>Verbees &amp; Meulenberg (2004)</b>		Preço relativo dos produtos; atratividade de variedade de produtos; satisfação com o trabalho.
<b>Kara <i>et al.</i> (2005)</b>	Lucro; vendas; retorno sobre investimento	
<b>Zheng (2005)</b>		Desempenho geral; crescimento; capacidade de inovar.
<b>Marqués &amp; Simón (2006)</b>	Rendibilidade; crescimento de vendas; quota de mercado.	Eficiência operacional; satisfação dos <i>stakeholders</i> .
<b>Tajeddini <i>et al.</i> (2006)</b>		Percentagem de vendas de novos produtos relativamente aos concorrentes;

		crescimento de mercado.
<b>Jain &amp; Bhatia (2007)</b>	Retorno sobre investimento; rendibilidade; quota de mercado; desempenho financeiro geral.	Comprometimento organizacional; espírito de equipa; qualidade do produto; sucesso de novos produtos; competitividade; satisfação dos clientes.

Fonte: Elaboração própria

Constatamos que para além dos modelos que visam avaliar o desempenho numa perspetiva financeira, tem-se vindo a construir e validar as medidas não financeiras.

Na opinião de Clarkson (1995), os problemas de avaliação do desempenho de uma organização estão mais relacionados com a obtenção de dados pertinentes, e não com o uso de um sistema de avaliação de seriação de valores, em particular. Assim o desempenho funciona como um constrangimento para a organização, no sentido em que devia ser obtido um valor mínimo que assegurasse a sobrevivência desta e, ao mesmo tempo, como um objetivo a atingir (Simons, 2000). Como não existe uma definição única de desempenho, deve ser cada organização a definir o seu âmbito, quer a nível interno, quer a nível externo (Lebas, 1995), selecionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas & Euske, 2009).

Para Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), um bom desempenho deve considerar os pontos de vista das diferentes partes interessadas que se relacionam com as organizações, quer em termos reais, quer em termos potenciais. Para os mesmos autores, a inclusão destes pontos de vista na avaliação do desempenho da organização supõe a apresentação de informação pertinente para todos eles, a qual lhes permite fazer um juízo do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos que os liga a essas organizações; por isso, o desempenho também é considerado um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação, e um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões, não necessariamente consistentes umas com as outras, pois, cada parte interessada tem as suas próprias métricas de desempenho, representativas dos seus interesses particulares, e que não têm que coincidir com as métricas de desempenho dos outros grupos de interessados (Lebas & Euske, 2009). Em geral, quando se fala da avaliação do desempenho de uma organização, tem-se por referência a análise dos seus resultados, o que, numa primeira aproximação, sugere que se pode identificar a avaliação do desempenho com os resultados da organização. Com o termo desempenho, mais do que o resultado, quer-se

expressar a estrutura ou composição do mesmo. Por outro lado, na maior parte dos casos, carece de sentido expressar o resultado por um só número, sem haver referência aos seus principais componentes (Suárez, 1995). Assim, a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia.

As organizações são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (Drucker, 1995), e os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo ser também utilizadas métricas de carácter não financeiro, como a qualidade, a satisfação dos clientes, a inovação, a quota de mercado, entre outras, as quais, frequentemente, exprimem, melhor que os proveitos, as condições económicas das organizações e o crescimento esperado (Eccles, 1991). Também Zimmerman e Zeitz (2002), ao considerarem a sobrevivência de uma organização como a aprovação tácita pela sociedade da legitimidade desta (licença para operar), apontam oito critérios para a avaliação do desempenho: eficiência, crescimento do volume de negócios, resultados, dimensão, liquidez, sobrevivência, quota de mercado, e efeito financeiro de alavanca.

O desenvolvimento das novas ferramentas de gestão, no setor privado, permitiram um importante avanço no desenvolvimento destas medidas em organizações onde o lucro não é o principal objetivo. A informação sobre a medida de desempenho cresceu significativamente, defendendo-se um conjunto de medidas baseadas na missão organizacional e orientadas para os resultados e para os clientes / utentes. Todavia a definição de medidas de desempenho constitui uma grande dificuldade já que a informação sobre os *inputs* é quase a única informação de base para a medida do desempenho (Jones & Pendlebury, 2000). A medida do *output* torna-se extremamente complexa pois nem sempre há um preço de mercado estipulado para os bens e serviços prestados à comunidade. Para tal, é necessário saber, por exemplo, qual o custo de prevenir um crime, de formar um aluno ou de curar um doente. A solução passa por comparar a informação monetária dos *inputs* com informação não monetária dos *outputs*. Isto conduziu à criação de indicadores chave de desempenho que incorporam informação monetária e não monetária, quantitativa e qualitativa (Kaplan & Norton, 1992 e 1996b).

A relação da oferta e da procura de informação sobre a avaliação de desempenho é utilizada, por vários autores, na abordagem aos diferentes papéis das medidas de desempenho e da sua utilidade para os vários utilizadores (Behn, 2003; Bouckaert & Dooren, 2005; Dooren, 2005, 2011; Mayston, 1985). Para assumir um papel realmente

significativo, essa informação deve ser útil para quem a utiliza, logo, a produção ou a oferta de informação sobre o desempenho deve seguir um conjunto de passos de forma a assegurar a sua relevância para os utilizadores (Dooren, 2005; Dooren, Caluwe & Lonti, 2012). Primeiro, define-se o que se pretende medir; segundo, desenvolvem-se os indicadores adequados; terceiro, recolhem-se os dados, internos e externos; quarto, analisam-se os dados e procede-se à sua transformação em conhecimento e, quinto, divulga-se a informação que servirá de apoio à tomada de decisão. Do lado da procura dessa informação, Dooren (2005, 2011) identifica várias utilizações da informação de desempenho, como a elaboração do planeamento e do orçamento, a auditoria do desempenho e a obtenção de informação qualitativa e quantitativa, tal como indica o Quadro 9.

**Quadro 9 – Utilidade das medidas de desempenho**

Autor	Utilidade das medidas de desempenho
<b>Mayston (1985)</b>	Definição e clarificação dos objetivos organizacionais Avaliação dos resultados resultantes das atividades da organização Definição dos inputs Informação aos clientes sobre as escolhas possíveis Indicação do desempenho padrão/standard na contratação de serviços privados Indicação da eficácia dos diferentes serviços e atividades Aumento da qualidade dos inputs e dos outputs Determinação das unidades do serviço com maior eficácia de custos no alcance de um determinado objetivo Identificação das áreas com potencial redução de custos
<b>Behn (2003)</b>	Avaliação do desempenho alcançado Controlo do comportamento dos trabalhadores Orçamentação com base nas prioridades para aplicar o dinheiro público Motivação de todos os envolventes para melhorar o desempenho Promoção do que se está a fazer bem Celebração e reconhecimento do sucesso Aprendizagem através dos resultados da avaliação Melhoria do serviço prestado através de um processo de feedback contínuo
<b>Dooren (2005)</b>	Utilização de informação qualitativa e quantitativa; Elaboração do planeamento; Elaboração do orçamento; Auditoria do desempenho

Fonte: Elaboração própria

Os modelos multidimensionais foram desenvolvidos na década de 90 do século passado como forma de ultrapassar as lacunas das medidas financeiras tradicionais. O *Balanced Scorecard*, a Pirâmide do Desempenho e a Estrutura de Resultados e Determinantes são alguns dos modelos abordados na literatura, e é com base neles que a investigação sobre a

avaliação do desempenho tem sido desenvolvida (Ballantine, Brignall & Modell, 1998; Brignall & Modell, 2000). Após o desenvolvimento destes modelos, várias investigações procuraram pesquisar a melhor forma de os implementar como ferramenta de gestão estratégica (Ballantine *et al.*, 1998; Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996b e 1997; Klott & Martin, 2000).

O Quadro 10 inclui uma análise comparativa dos vários modelos de desempenho que foram surgindo, focando as perspectivas de desempenho utilizadas. Cada modelo, embora focando distintas perspectivas face à diversidade de *stakeholders* e de objetivos, deve adaptar-se a cada nível organizacional e em cada organização em concreto, tendo em conta as suas especificidades (Ballantine *et al.*, 1998).

**Quadro 10 – Modelos de avaliação de desempenho**

<b>Modelos / Autores</b>	<b>Perspetivas</b>
<b>Estrutura de resultados e determinantes</b> <b>Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro &amp; Voss (1991)</b>	Finanças Competitividade Qualidade Flexibilidade Utilização dos recursos
<b>Pirâmide do desempenho</b> <b>Lynch &amp; Cross (1991)</b>	Finanças Satisfação dos clientes Flexibilidade
<b>Balanced Scorecard</b> <b>Kaplan &amp; Norton (1992)</b>	Finanças Clientes Processos internos Aprendizagem / Inovação
<b>Modelo <i>Quantum</i></b> <b>Hronec (1993)</b>	Satisfação dos clientes Monitoração do progresso <i>Benchmarking</i> Mudança
<b>Modelo do capital intelectual</b> <b>Edvinsson &amp; Malone (1997)</b>	Capital estrutural Capital humano Capital dos clientes
<b>Modelo <i>Hoshin Kanri</i></b> <b>Akao (2004)</b>	Gestão pela direção Abordagem sistémica Designação de responsabilidades <i>Feedback</i>

Fonte: Elaboração própria

O Balanced Scorecard é um dos modelos de avaliação de desempenho cuja implementação no setor público e no terceiro setor tem crescido significativamente nos últimos anos, constituindo um mecanismo de gestão estratégica que, devidamente adaptado, pode ser implementado em organizações públicas e sem fins lucrativos com bastante sucesso (Niven 2008). Após verificar a importância daquele para o setor público, Kaplan (2001) analisou a aplicação desta ferramenta em três organizações sem fins lucrativos e concluiu que a implementação do modelo obteve um elevado grau de sucesso nestas organizações, essencialmente devido à melhoria do desempenho e à maior responsabilidade verificada após a aplicação desta ferramenta.

As medidas de desempenho têm diferentes utilizações, dependendo dos objetivos a atingir (Behn, 2003). Podem ser utilizadas ao nível operacional, como instrumento de controlo, ao nível estratégico, como ferramenta de gestão e ainda na análise do desempenho individual (Carter *et al.*, 1993). Por outro lado, também existem diferentes atores neste processo, como os gestores (dos diversos níveis), os políticos (nacionais e locais), os profissionais, os clientes/cidadãos e ainda os funcionários. Cada grupo de pessoas utiliza as medidas de desempenho, de forma diferente, em função dos seus objetivos pessoais.

Verificamos que o estudo do desempenho organizacional tende a crescer, com a crescente importância da orientação para o mercado por parte das organizações. Nos pontos a seguir vamos abordar a relação entre orientação para o mercado e o desempenho.

### **3.5.1 – Orientação para o mercado e desempenho**

Kohli e Jaworski (1990) teorizaram a melhoria do desempenho como uma consequência da adoção de comportamentos orientados para o mercado. A orientação para o mercado é assim apontada como um dos fatores críticos para o sucesso das organizações (Carvalho, 2009). Existe suporte para justificar a forte relação existente entre orientação para o mercado e um melhor desempenho (Atuahene-Gima, 1995; Baker, Simpson & Siguaw, 1999; Jaworski & Kohli, 1993, 2000; Langerak, 2002; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1995), no entanto, existem também estudos que não encontraram uma relação significativa entre as duas variáveis (Diamantopoulos & Hart, 1993; Harris, 2001). Os vários autores utilizaram diferentes tipos de medidas nos seus estudos, tais como: retorno sobre ativos, crescimento das vendas, taxa de sucesso de novos produtos, retorno do investimento, volume de vendas, quota de mercado, entre outros.

Podemos concluir da vasta revisão de literatura sobre orientação para o mercado é que esta tem contribuído de várias formas para o desenvolvimento teórico. Têm sido identificados e investigados empiricamente as diversas componentes do conceito e tem sido avaliado o seu impacto no desempenho das organizações. Contudo, apesar das contribuições significativas dos diversos autores, permanecem ainda lacunas na literatura a exigir investigação (Hurley & Hult, 1998; Slater & Narver, 1995).

### **3.5.2 – Desempenho no contexto não lucrativo**

Nas OSFL o desempenho é visto como uma construção social que tem em conta as expectativas dos diferentes *stakeholders* ou partes interessadas, os valores organizacionais e a missão que servirá de base ou critério que guiará a avaliação organizacional (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008).

Os benefícios da medição de desempenho em contexto não lucrativo são vários: permite a obtenção de *feedback* organizacional; oferece padrões ou referências de comparação para a própria organização e constitui uma base de informação para a tomada de decisões e por último serve como um sinal para o público e as diversas partes interessadas na avaliação das atividades das OSFL. Medir o desempenho nas OSFL é bastante mais complexo do que nas organizações lucrativas, onde o sucesso ou fracasso é medido apenas em termos financeiros (Evans & Berman, 2010). Nas OSFL o desempenho financeiro é apenas uma das medidas, sendo os indicadores mais amplos, abrangendo múltiplos objetivos (Hansmann, 1987). Esta multiplicidade de objetivos leva a um caminho multidimensional de medir o desempenho (Fishel, 2004, 2008; Herman & Renz, 1999b; Sowa *et al.*, 2004).

O processo de revisão bibliográfica deixa antever que a avaliação de desempenho neste tipo de organização é ainda uma questão em aberto. Este facto pode ser devido à multiplicidade de objetivos e à complexidade associada com a avaliação de diferentes medidas. Esta constatação, por um lado, reflete a complexidade e vastidão da noção das OSFL e, por outro, dificulta o processo de comparação de estudos e qualquer tentativa de homogeneização de resultados.

Apresentamos no Quadro 11 alguns dos estudos já realizados, com o intuito de termos em mente a diversidade de temas abordados e a multiplicidade de questões levantadas.

**Quadro 11 – Estudos sobre a avaliação desempenho nas organizações não lucrativas**

<b>Estudo</b>	<b>Principais Conclusões</b>
<b>Charnes <i>et al.</i> (1978)</b>	Utilizaram a metodologia Data Envelopment Analysis para medir a eficiência das organizações, mas é necessário que haja grande homogeneidade entre as organizações estudadas
<b>Morrell (1986)</b>	Apresenta cinco dimensões para avaliar o desempenho: resultados atingidos na prossecução da missão da organização, eficácia do planeamento estratégico, estabilidade financeira, alocação e uso eficaz dos ativos de capital e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos
<b>Kanter &amp; Summers (1987)</b>	As organizações devem ter medidas de longo prazo, os resultados, e medidas de curto prazo, processos e atividades desempenhadas
<b>Kotler &amp; Roberto (1989)</b>	Estes propõem um conjunto de medidas objetivas, baseadas na eficiência e eficácia. Para a análise da eficiência mede-se e compara-se em termos da relação entre custos realizados e previstos e em termos de clientes servidos em relação à capacidade instalada. Para a análise da eficácia compara-se o objetivo com as necessidades dos clientes em relação ao produto social.
<b>Kaplan &amp; Norton (1992)</b>	Criaram um sistema para medição do desempenho denominado Balanced Scorecard que engloba indicadores financeiros e não financeiros.
<b>Herzlinger (1994)</b>	A medição é feita através de quatro questões e respetivos indicadores, como metas da organização, rotatividade do ativo, grau de liquidez, características sociodemográficas dos clientes, sustentabilidade, plano estratégico, entre outros.
<b>Balabanis <i>et al.</i> (1997)</b>	Aplicaram a escala MARKOR em organizações de caridade inglesas e concluíram que existe um intervalo entre a orientação social e os resultados obtidos a nível de desempenho.
<b>Chan &amp; Chau (1998)</b>	Pesquisaram o impacto da orientação para o mercado em centros de crianças e jovens de Hong Kong e concluíram que a variável está correlacionada com a satisfação dos utentes e os recursos financeiros.
<b>Kumar <i>et al.</i>, (1998)</b>	Estudaram hospitais lucrativos e não lucrativos e alargaram a componente da orientação para o lucro para incluir a sobrevivência e o crescimento.
<b>Sawhill &amp; Williamson (2001)</b>	Investigaram um modelo de medição de desempenho baseado em medidas sobre a capacidade, impacto e a atividade das organizações sem fins lucrativos. Estas medidas reforçam a ligação entre missão,

	objetivos, estratégias e ações.
<b>Kara <i>et al.</i> (2004)</b>	Investigaram a escala MARKOR em diversas OSFL nos Estados Unidos da América e encontraram efeitos diretos fortes entre a orientação para o mercado e a angariação de recursos.
<b>Padanyi &amp; Gainer (2004)</b>	Estudaram várias dimensões da orientação para o mercado em serviços sociais, artes e cultura no Canadá e concluíram que as múltiplas orientações existem independentemente e a maioria das relações mostraram ser significativas.
<b>Martin &amp; Kettner (2010)</b>	Apontam para a classificação em três critérios da avaliação de desempenho: eficiência, qualidade e eficácia.
<b>McLeish (2011)</b>	Podemos medir o desempenho através do crescimento, bem-estar dos recursos humanos, movimento dos doadores e seus donativos e contribuições, desenvolvimento da gestão, estabilidade financeira, qualidade do produto/serviço, investimento num programa novo e pela aceitação dos programas por parte dos doadores
<b>Cutt &amp; Murray (2013)</b>	Revisão sobre os vários métodos de medição de desempenho, utilizados por grandes organizações. Criticam quase todos por se basearem nos processos e atividades e não nos resultados que produzem. Concluem que não existem padrões absolutos de desempenho e de boas práticas nestas organizações.

Fonte: Elaboração própria

Os gestores das organizações sem fins lucrativos em Portugal têm grandes dificuldades em avaliar o desempenho das suas organizações e isto porque não existem dados e não têm essa preocupação (Carvalho, 2005).

Por outro lado, nas organizações lucrativas os indicadores de desempenho são facilmente encontrados em diversas literaturas específicas, que discorrem sobre as várias formas e métodos de se apurar tais indicadores no seio destas organizações. Estes indicadores fornecem informação importantes, pois permitem aos gestores identificar consequências da tomada das suas decisões e permitir, quando necessário, tomar decisões corretivas. Para a preparação e apresentação destes indicadores, neste tipo de organizações, têm-se as demonstrações financeiras como ponto de partida, pois traduzem a atual posição patrimonial, económica e financeira de uma organização. Nas OSFL a medição não é tão simples. Naturalmente existem aspetos facilmente mensurados, como é o caso da captação de recursos, no entanto na maioria é dificilmente mensurável.

A comparação do desempenho de uma organização com outras organizações e com a envolvente externa do setor de atuação da organização, deve ser uma realidade. O desempenho de uma organização, não diz respeito unicamente aos resultados que gera para os seus acionistas, mas essencialmente, para as partes interessadas, o que é uma realidade nas OSFL.

Podemos então afirmar que as OSFL enfrentam três desafios organizacionais distintos (Saul, 2003):

- Responderem aos pedidos dos *stakeholders* (base-mercado);
- Encontrar procura interna para maximizar o impacto (base-missão);
- Usar dados para aprender e melhorar (base-gestão).

Estes desafios são agravados pela pressão exercida nos gestores das OSFL para apresentarem resultados. Torna-se então relevante o uso de indicadores no processo de monitoramento e controlo de resultados organizacionais (Lima & Castro, 2003; Slomski, 2001). De acordo com Cameron (1986) o problema na avaliação de desempenho está na formulação da métrica a ser utilizada, reforçando a necessidade de se ter indicadores de desempenho que representem ao máximo o esforço na melhoria dos processos organizacionais. Para Roberts (2005) as organizações são mecanismos por meio do qual a estratégia é concretizada envolvendo o objetivo pelo qual a empresa possa se autoavaliar e julgar pelo seu desempenho (como o lucro, entre outros).

Existe uma convergência de entendimento entre Gitman (2013) e Brigham e Ehrhardt (2011) a respeito do uso de índices na análise económico e financeira das organizações provendo maior transparência, possibilitando a avaliação do desempenho organizacional, maior credibilidade e possibilitando novos investidores.

Thor (1993) defende que os critérios de desempenho organizacional são o ponto de partida para o desenho e o funcionamento de um sistema de medição de desempenho. Assim, para aumentar a precisão das práticas de medição do planeamento estratégico é vital um sistema de medição com critérios claros. Atkinson *et al.* (1997) evidenciam, neste sentido, a importância da análise e mensuração de resultados alinhados à estratégia organizacional.

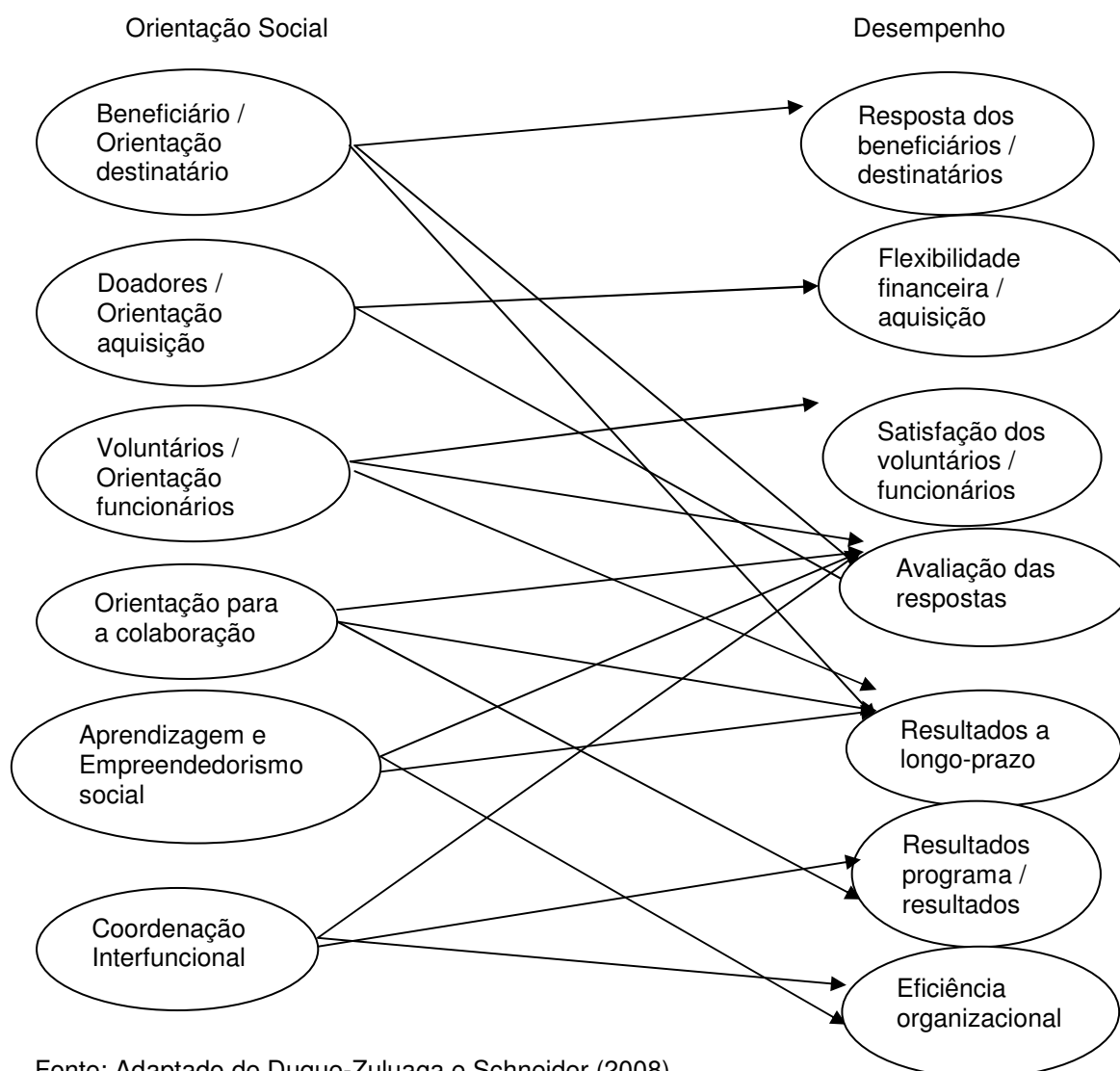
Neely (1998) associa o sucesso das organizações ao surgimento de novos modelos de mensuração de resultados, em resposta a uma necessidade dos fornecedores, mudanças tecnológicas e alterações culturais provenientes destas mudanças, o que denomina de

“Revolução da Medição”. Eccles (1991) também corrobora com a visão de Neely, afirma que esta revolução não tem fim, uma vez que a proposta é uma mudança na filosofia na medição de desempenho como um processo de evolução contínuo.

As organizações que traduzem estratégias em sistemas de mensuração têm mais probabilidade de executá-las, pois conseguem transmitir objetivos e metas a todos os agentes, permitindo o controlo e o monitoramento. Assim, os modelos de avaliação de desempenho são aqueles que transmitem a estratégia de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Segundo alguns autores (Brilman, 2000; Nogueira & Gerry, 2007) tanto as organizações privadas, como públicas utilizam os indicadores de desempenho no mais alto nível, afirmando que os modelos conduzem a uma gestão mais eficiente dos dinheiros públicos.

Na Figura 17 mostramos o modelo conceptual proposto por Duque-Zuluaga e Schneider (2008) e que relaciona o conceito de orientação social e desempenho nas OSFL. Do lado esquerdo da figura são apresentados os componentes da orientação social e do lado direito estão as dimensões do desempenho nas OSFL.



**Figura 17 – Modelo conceitual que liga os conceitos de orientação social e desempenho organizacional**

Os autores sugerem ainda que se inclua no modelo variáveis moderadoras, como a turbulência do meio envolvente, concorrência pelos recursos, dimensão da OSFL, atividade da OSFL, estrutura de financiamento (público, contratos, donativos), ideologia da OSFL (social ou económica), esfera da ação (internacional, nacional, regional) e número de organizações que fornecem o mesmo serviço.

### 3.6 – SÍNTESE

Ao longo deste capítulo foram discutidos os principais temas e conceitos subjacentes à problemática objeto de pesquisa, com base numa revisão de literatura em torno dos tópicos implicados nas interrogações preliminares, formuladas no primeiro capítulo. Neste ponto

vamos fazer uma breve síntese dos aspetos centrais dessa discussão, relevando as perspectivas que se deram por adotadas em cada um dos pontos.

Podemos constatar ao longo deste capítulo que o processo de gestão das OSFL e os conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho têm sido muito discutidos nos últimos anos.

No contexto atual, as OSFL sendo parte integrante de um ambiente dinâmico, sistémico, globalizante e mutável necessitam repensar de forma contínua as suas estratégias, objetivos e prioridade. No levantamento efetuado pelo Azevedo *et al.* (2007) verificou-se uma subutilização e desconhecimento de instrumentos básicos de suporte à gestão. Existe ainda uma clara tendência para orientar todos os esforços para a resolução de problemas de curto prazo, em prejuízo de uma preocupação com o planeamento a médio e longo-prazo, a que não é alheia a crónica dificuldade de garantir a autossustentabilidade das organizações, agravada pelo facto das fontes de financiamento serem pouco diversificadas, assentando fortemente nos acordos com o Estado. Finalmente, não existe nestas organizações – nem, de resto, na sociedade portuguesa em geral – uma cultura generalizada de envolvimento e fomento da participação dos utilizadores e outros *stakeholders* (ou partes interessadas) nas tomadas de decisão.

A complexidade que envolve uma OSFL pode advir de diversos aspetos como, por exemplo: da crescente diversidade dos *stakeholders*, da dificuldade na obtenção de recursos, da estrutura organizacional que precisa contemplar o trabalho voluntário ou ainda das mudanças em volume e características da procura. À medida que aumenta a complexidade com que lidam estas organizações é natural que recorram aos instrumentos e ferramentas que a gestão oferece.

A gestão estratégica é uma ferramenta essencial e fundamental para se conseguir, atempadamente, desenvolver processos adaptativos entre os objetivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades de mercado. O processo de planeamento estratégico implica, em primeiro lugar, a definição dos valores, missão e metas prioritárias e a análise do meio. A grande dependência nos fundos externos neste tipo de organização requiere uma missão clara e uma boa política nas comunicações da empresa. Ao definir-se claramente a missão, os recursos que são escassos vão ser afetos apenas a atividades que se encontram abrangidas pela mesma e uma missão clara contribui a nível interno para motivar e alinhar a conduta dos funcionários e a nível externo pode servir de

atrativo a clientes, doadores, financiadores, funcionários e voluntários para a organização. Assim, durante o seu processo de planeamento estratégico as OSFL devem explicitar a sua missão, definindo o seu papel perante a sociedade e as necessidades sociais que a organização se propõe colmatar (Ramanathan, 1982; Ziebell & DeCoster, 1991). Nas OSFL, e ao contrário das organizações do setor privado, não existe ninguém que as detenha, existe sim quem as controla (Merchant & Van der Stede, 2011). A ausência de acionistas permite a aplicação de controlos mais efetivos, pois não existem conflitos entre os gestores e os acionistas (Preston, 1989; Rose-Ackerman, 1996). Este facto permite ainda motivar os funcionários, pois estes sabem que estão a colaborar para uma causa e não para o enriquecimento de uma pessoa.

Quanto à gestão de recursos humanos todas as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, possuem na sua estrutura pessoas que têm de ser geridas. Dessa forma, o sucesso depende diretamente do empenhamento, comprometimento, ações, decisões e idéias de cada uma delas. Relativamente à direção das organizações lucrativas esta é nomeada segundo uma lógica de mercado que garante que os gestores das organizações tenham formação e competências para realizar o seu trabalho, nas OSFL os gestores são nomeados por se tratarem de mecenas relevantes, amigos da causa, entre outros e não são necessariamente qualificados para o cargo (Merchant & Van der Stede, 2011). A direção destas organizações envolve, em regra, conselhos de administração não remunerados e trabalhadores voluntários. Para um OSFL forte devemos concentrar-nos não só na estrutura da organização, mas também nas competências dos funcionários. É importante o papel dos gestores na motivação e desempenho dos elementos de uma organização.

Relativamente à gestão financeira das OSFL é onde reside um dos maiores desafios atuais da sua gestão e talvez o ponto onde haja mais evidências da maior competitividade existente no setor – a competição por recursos. A captação dos recursos financeiros nestas organizações depende do relacionamento que se estabelece com os doadores. O compartilhamento da missão, valores e objetivos gerais da organização é que define os potenciais doadores. É por este motivo que a implementação de uma filosofia de orientação para o mercado nestas organizações está estreitamente ligado à sua capacidade de captar recursos. As organizações necessitam de definir claramente as suas atividades, componentes, resultados e impactos esperados. É necessário também a clarificação da

missão organizacional junto aos doadores, condição fundamental para o desenvolvimento de fundos (Drucker, 1994).

Um sistema de controlo de gestão (SCG) compreende todos os mecanismos de gestão utilizados por uma organização para assegurar que os comportamentos e decisões dos seus funcionários são consistentes com a estratégia da organização. Apesar das OSFL apresentarem características particulares que podem condicionar os SCG, estas parecem cada vez mais ténuas quando comparadas com as lucrativas (Merchant & Van der Stede, 2011; Speckbacher, 2003). Os instrumentos de gestão de desempenho que o setor privado tem desenvolvido mais recentemente mostram uma maior preocupação e consciência das necessidades dos principais *stakeholders*, e não apenas dos acionistas. Cada vez mais as OSFL adotam instrumentos de gestão de desempenho típicos do setor privado. Pois torna-se necessário a estas instituições providenciar garantias e informação sobre o seu desempenho, caso contrário existe o risco de perda de confiança da sociedade.

#### **Questão a investigar:**

##### **Qual é a gestão praticada nas Misericórdias em Portugal?**

Estudos recentes sublinham a importância de trazer a orientação para o mercado para o contexto não lucrativo, como uma resposta às pressões atuais e às mudanças ambientais. Nas últimas décadas em Portugal, o setor não lucrativo tem sofrido diferentes pressões, tais como o aumento do controlo por parte do Estado e dos doadores/contribuintes, concorrência pelos recursos e cortes nos subsídios. Isto leva a que as OSFL prestem especial atenção às medidas de desempenho e à consecução de objetivos externos a fim de obter novos recursos (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008). Assim o conceito de orientação para o mercado é entendido como a implementação do conceito de marketing e a base do sucesso da estratégia e constitui a base para as organizações obterem uma vantagem competitiva e assim melhorarem o seu desempenho (Hunt & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994a).

Podemos afirmar que uma OSFL orientada para o mercado social é aquela que se preocupa com os seus beneficiários, doadores, voluntários e funcionários, procurando parcerias convenientes, aprender com a experiência e trabalhar de forma coordenada. Estas organizações serão mais eficazes e eficientes em vários aspetos organizacionais dando essa resposta às expectativas dos seus vários *stakeholders*.

**Questão a investigar:**

**Qual é a influência de uma orientação para o mercado social no desempenho das Misericórdias?**

A aprendizagem organizacional existe nas organizações que têm a capacidade para criar, desenvolver e transmitir conhecimento e que estejam abertas a modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos (Garvin, 1993). Podemos então afirmar que enquanto a orientação para o mercado nos permite ter maior sucesso na gestão das nossas relações com o ambiente, a aprendizagem organizacional permite-nos constituir e gerir de uma forma mais eficiente e eficaz as informações ou conhecimento da organização com o ambiente. As OSFL tem suficiente abertura mental e desejo de aprender (Carvalho, 2005). Sendo assim, é necessário aproveitar estas capacidades para adquirir novas competências, designadamente ao nível da inovação. No entanto, para se conseguir implementar uma orientação de mercado ou social é útil que as organizações tenham uma cultura adaptada à aprendizagem organizacional.

**Questão a investigar:**

**Terá a aprendizagem organizacional uma influência direta e/ou indireta no desempenho das Misericórdias?**

A inovação tornou-se um elemento fundamental da competitividade e da garantia da adaptação das organizações ao mundo globalizado (Frutos, 2008). A inovação envolve as produções bem sucedidas, assim como a assimilação e gestão da novidade, não só na esfera económica, mas também na social (Salamon *et al.*, 2010). Isto implica que falamos em inovação tecnológica, mas também em inovação organizacional que engloba os novos modelos de negócio até às novas formas de organizar a força de trabalho, distribuição, finanças, produção, entre outras (Damanpour, 1991; Hage, 1980; OCDE, 2010; Sawhney *et al.*, 2006; Wood, 1998). Apesar de existirem estudos sobre os fatores que originam a inovação nas organizações, não existe ainda um consenso de como isso pode ser relacionado com um maior desempenho (Deshpandé *et al.*, 1993; Han *et al.*, 1998; Slater & Narver, 1995). No entanto, acredita-se que a inovação possa ter um efeito mediador potencial na relação entre orientação para o mercado e desempenho, mas a investigação existente sobre a matéria ainda é muito reduzida, sendo poucas as conclusões devidamente sustentadas.

A análise e discussão da relação entre inovação e aprendizagem organizacional é uma área de investigação relativamente recente (Vakola, 2000). No entanto, podemos entender que a aprendizagem organizacional leva à inovação, que é considerada uma componente fundamental da gestão e o elemento chave do sucesso e um meio crucial para criar e manter vantagens competitivas sustentadas (Bogner & Bansal, 2007; Dalkir, 2005; Drucker, 2000, 2006; Firestone, 2001; Firestone & McElroy, 2005). Perante a revisão de literatura efetuada sobre inovação, é possível concluir que o tema ainda não se encontra esgotado entre os académicos, devido principalmente ao facto de existirem poucos estudos empíricos.

### **Questão a investigar:**

#### **A inovação terá uma influência direta e/ou indireta no desempenho das Misericórdias?**

Até aqui relacionaram-se os vários conceitos com o de desempenho e o que se pretende é avaliar o desempenho organizacional decorrente da orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação (Venkatraman & Ramanujam, 1986). O conceito de desempenho pode ter uma variedade de significados (curto ou longo prazo, financeiro ou não financeiro, entre outros), mas na literatura, em regra, assume duas perspetivas: medidas objetivas e medidas subjetivas. As organizações que traduzem estratégias em sistemas de mensuração do desempenho têm mais probabilidade de executá-las, pois conseguem transmitir objetivos e metas a todos os agentes, permitindo o controlo e o monitoramento. Assim, os modelos de avaliação de desempenho são aqueles que transmitem a estratégia de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Existem diversos estudos nas organizações lucrativas que têm demonstrado a existência de uma influência positiva entre as variáveis, outros têm encontrado uma influência não significativa e outros não têm encontrado. Dada a diversidade de conclusões, começaram a ser incluídas variáveis mediadoras (aprendizagem organizacional e inovação) e variáveis moderadoras (meio envolvente). No entanto, toda a investigação empírica tem sido maioritariamente realizada no contexto lucrativo. Da revisão de literatura constatamos que existem lacunas nas análises realizadas pelos diferentes autores. Em primeiro lugar, não se conhece nenhum modelo conceptual que tenha pesquisado a influência da orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação no desempenho. Em segundo lugar, os estudos existentes foram realizados no contexto lucrativo, em países desenvolvidos. Em terceiro lugar, não se conhecem estudos em contexto não lucrativo em Portugal que

relacionem os conceitos orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho.

Em síntese, no âmbito das OSFL são escassos os estudos empíricos que caracterizem a gestão praticada e que relacionem as variáveis acima referenciadas, assim tendo por base a discussão entre os vários autores sobre as relações entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho no contexto lucrativo, formulamos as questões:

**Questão 1: Qual é a gestão praticada nas Misericórdias em Portugal?**

**Questão 2: Qual é a influência de uma orientação para o mercado social no desempenho das Misericórdias?**

**Questão 3: Terá a aprendizagem organizacional uma influência direta e/ou indireta no desempenho das Misericórdias?**

**Questão 4: A inovação terá uma influência direta e/ou indireta no desempenho das Misericórdias?**

No capítulo seguinte será discutido o modelo conceptual, as questões a analisar e as hipóteses a serem investigadas.

## **IV – MODELO DE ANÁLISE, HIPÓTESES A INVESTIGAR E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

O objetivo principal deste capítulo é apresentar um modelo conceptual de avaliação de desempenho das organizações sem fins lucrativos com base no quadro teórico apresentado no capítulo anterior. O modelo que seguidamente iremos apresentar, e que servirá de base à pesquisa empírica, foi aplicado em organizações lucrativas, pretende investigar a influência da orientação para o mercado no desempenho, bem como averiguar o efeito mediador das variáveis aprendizagem organizacional e inovação nas organizações não lucrativas. Podemos afirmar que se pretende analisar e discutir conceitos chave que, possivelmente, conduzem a um melhor desempenho das organizações que estamos a estudar. Depois de definirmos as várias variáveis do modelo, iremos formular um grupo de hipóteses com o fim de testar as relações entre as citadas variáveis.

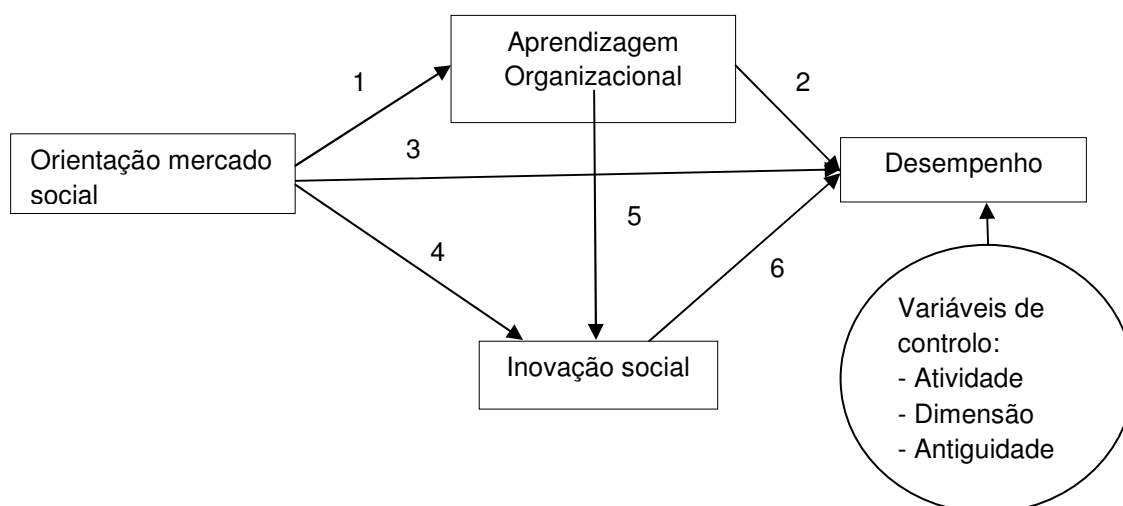
### **4.1 – MODELO DE ANÁLISE**

Constatamos pela revisão de literatura efetuada no capítulo anterior que tem sido discutida e testada a relação entre orientação para o mercado e desempenho no contexto lucrativo e, na generalidade dos casos, foi encontrado um efeito positivo entre ambas as variáveis. Não se encontrou nenhum estudo que tenha estudado estes dois conceitos no contexto não lucrativo em Portugal, o que se traduz numa lacuna da literatura, abrindo espaço para investigações neste domínio, nomeadamente a condução de estudos em novos contextos com o fim de testar e consolidar a relação entre orientação para o mercado e desempenho.

Dadas as divergências existentes na literatura, alguns autores sugeriram que se introduzisse variáveis mediadoras que se traduzem em efeitos indiretos na relação entre orientação para o mercado e desempenho e concluíram que a aprendizagem organizacional e a inovação estão diretamente relacionadas com a orientação para o mercado e podem influenciar o desempenho. A aprendizagem organizacional foi introduzida por Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995), a variável inovação por Deshpandé *et al.* (1993) e Menon e Varadarajan (1992).

Posto isto, é nosso objetivo caracterizar a gestão praticada nas SCM e aplicar um modelo teórico já aplicado nas OL e que relaciona o conceito de orientação para o mercado, com o de aprendizagem organizacional, inovação organizacional e desempenho. Adicionalmente, pretende-se analisar a influência das variáveis de controlo, como a dimensão, atividade e

antiguidade das Misericórdias. A Figura 18 ilustra o modelo que vai servir de base à nossa investigação:



Fonte: Elaboração própria

**Figura 18 – Modelo de Investigação**

As relações causais a examinar segundo o modelo que propomos são a relação direta entre orientação para o mercado social e desempenho (caminho 3) e as ligações das cadeias orientação para o mercado social → aprendizagem organizacional → desempenho (caminho 1) e (2)) e orientação para o mercado social → inovação social → desempenho (caminho 4) e (6)). Os caminhos (5) e (6) representam as relações entre aprendizagem organizacional → inovação social → desempenho.

A análise dos caminhos pretende comprovar o seguinte:

- i. A aprendizagem organizacional e a inovação social são as variáveis mediadoras na relação entre orientação para o mercado social e desempenho;
- ii. A orientação para o mercado social pode influenciar diretamente o desempenho (caminho 3) e indiretamente através da aprendizagem organizacional (caminhos 1 → 2) e da inovação social (caminhos 4 → 6);
- iii. A aprendizagem organizacional pode não só influenciar diretamente o desempenho (caminho 2), mas também indiretamente através da inovação social (caminhos 5 → 6);
- iv. A inovação social pode influenciar diretamente o desempenho (caminho 6);

Tendo presente o modelo que acabamos de descrever, vamos no ponto seguinte apresentar as hipóteses a testar neste estudo.

## **4.2 – HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Com o nosso estudo vamos testar seis hipóteses de forma a determinarmos se, e em que medida, o conceito de orientação para o mercado social, direta ou indiretamente, através da aprendizagem organizacional e da inovação social, tem influência no desempenho das OSFL, designadamente nas Misericórdias em Portugal. Com as primeiras três hipóteses pretendemos analisar o efeito direto da orientação para o mercado social no desempenho e o efeito indireto através da aprendizagem organizacional, enquanto que com a última hipótese pretende-se testar o efeito mediador da inovação social.

As variáveis mediadoras intervêm entre as variáveis precedentes e as variáveis subsequentes num modelo e explicam em parte ou totalmente a relação entre o predictor e o critério, enquanto que as variáveis moderadoras afetam a direção ou intensidade da relação entre as variáveis independentes ou dependentes no modelo (Baron & Kenny, 1986). Por outras palavras, as variáveis mediadoras intervêm entre as variáveis exógenas e as variáveis endógenas e têm influência direta ou indiretamente nas relações testadas no modelo, enquanto que as variáveis moderadoras afetam a intensidade ou a direção das relações no modelo.

Para entendermos melhor o que acabamos de explicar, devemos observar a Figura 18. A aprendizagem organizacional e a inovação social são mediadoras na relação entre orientação para o mercado e desempenho, o que significa que a aprendizagem organizacional e a inovação social são necessárias para explicar a relação existente entre as variáveis orientação para o mercado e desempenho.

Os moderadores servem um objetivo diferente, pois ao contrário das mediadoras estes não são necessários para explicar as relações do modelo. Isto é, os moderadores não fazem parte da estrutura básica que liga as variáveis exógenas às variáveis endógenas e eventualmente à variável dependente final, que no nosso estudo é o desempenho. No entanto, apesar de não integrarem o modelo, os moderadores como já foi referido anteriormente afetam a direção ou a intensidade das relações integrantes do modelo.

As relações causais que descrevemos no modelo e que podemos observar na Figura 18 traduzem-se nas hipóteses que vamos investigar e que iremos apresentar seguidamente e posteriormente iremos testá-las empiricamente.

#### **4.2.1 – Relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho**

Conforme foi exposto por nós no ponto 3.2, o conceito de orientação para o mercado e a sua influência no desempenho organizacional tem sido tema de discussão nas últimas décadas (Balabanis *et al.*, 1997; Bennett, 1998; Deshpandé *et al.*, 1993; Duque-Zuluaga & Schneider, 2006, 2008; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990;), mas os resultados nem sempre são coincidentes e escasseia a pesquisa no que se refere à relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional e a influência desta última no desempenho organizacional.

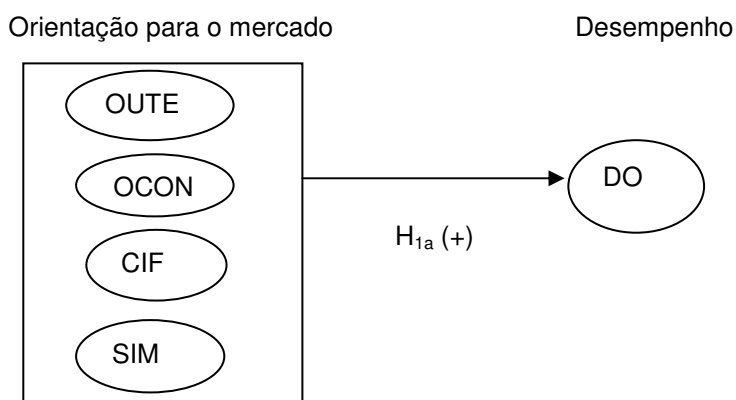
Tendo presente a discussão apresentada, propomo-nos replicar as conclusões dos estudos (no contexto lucrativo) dos principais autores às Misericórdias e encontrar resposta para as seguintes questões:

**Questões: Qual é a influência de uma orientação para o mercado social no desempenho das Misericórdias? Terá a aprendizagem organizacional uma influência direta e/ou indireta no desempenho das Misericórdias?**

A partir destas questões de investigação formulamos a Hipótese 1: A orientação para o mercado social tem influência direta positiva no desempenho organizacional e pode influenciar indiretamente o desempenho através da aprendizagem organizacional. Para a testar, propomos começarmos pelo caminho (3): Orientação para o mercado → Desempenho e apresentamos a primeira hipótese:

<b>H<sub>1a</sub>: Existe uma relação direta positiva entre orientação para o mercado social e desempenho.</b>
--

Podemos observar a relação acima descrita na Figura 19:



Legenda:

OUTE = Orientação para o utente;

CIF = Coordenação interfuncional;

OCON = Orientação para o concorrente

DO = Desempenho organizacional;

SIM = Sistema de incentivos baseado no mercado.

Fonte: Elaboração própria

### Figura 19 – Hipótese a testar na relação entre orientação para o mercado e desempenho

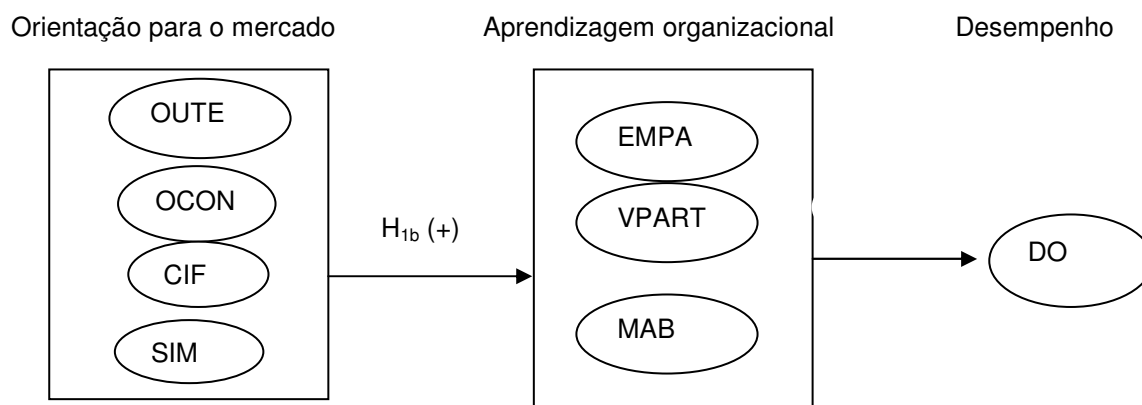
Em segundo lugar, temos o caminho (1): Orientação para o mercado social → Aprendizagem organizacional, e teremos a segunda hipótese de pesquisa:

**H<sub>1b</sub>: Existe uma relação direta positiva entre orientação para o mercado social e aprendizagem organizacional.**

Para o caminho (2) Aprendizagem organizacional → Desempenho, testaremos a terceira hipótese:

**H<sub>1c</sub>: Existe uma relação direta positiva entre aprendizagem organizacional e desempenho.**

Com estas duas hipóteses (H<sub>1b</sub> e H<sub>1c</sub>) pretendemos testar a influência da variável mediadora aprendizagem organizacional, medida através das componentes empenhamento na aprendizagem, visão partilhada e mentalidade aberta, na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Podemos observar o exposto na Figura 20.



Legenda:

OUTE = Orientação para o utente;

EMPA = Empenhamento na aprendizagem

CIF = Coordenação interfuncional;

VPART = Visão partilhada

OCON = Orientação para o concorrente;

MAB = Abertura mental;

SIM = Sistema de incentivos baseado no mercado;

DO = Desempenho.

Fonte: Elaboração própria

### Figura 20 – Hipótese a testar na relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho

Seguidamente vamos desenvolver a relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho.

#### 4.2.2 – Relação entre orientação para o mercado, inovação social e desempenho

Posteriormente a ser introduzida a variável aprendizagem organizacional na relação entre orientação para o mercado social e desempenho, foi introduzida a inovação. Drucker (1954) foi dos primeiros autores a afirmar que o marketing e a inovação são imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização. É necessário as organizações focarem-se nos clientes e nas suas necessidades, porque sem eles as organizações não sobrevivem, mas para isto é necessário acompanharem as tendências dos clientes, como? Inovando. As organizações mais orientadas para o mercado, conhecem melhor as suas necessidades atuais e potenciais e estão melhor posicionadas relativamente aos seus concorrentes.

Deshpandé *et al.* (1993), Han *et al.* (1998), entre outros já referidos anteriormente no ponto 3.4, estudaram a relação entre orientação para o mercado e inovação e concluíram que as organizações mais orientadas para o mercado e com maior apetência para a inovação

apresentam desempenhos superiores. Hurley e Hult (1998) sugerem que a inovação seja introduzida como variável mediadora.

Com base na discussão tida sobre a matéria, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa:

**Questão: A inovação terá uma influência direta e/ou indireta no desempenho das Misericórdias?**

Propomos então as seguintes hipóteses de investigação:

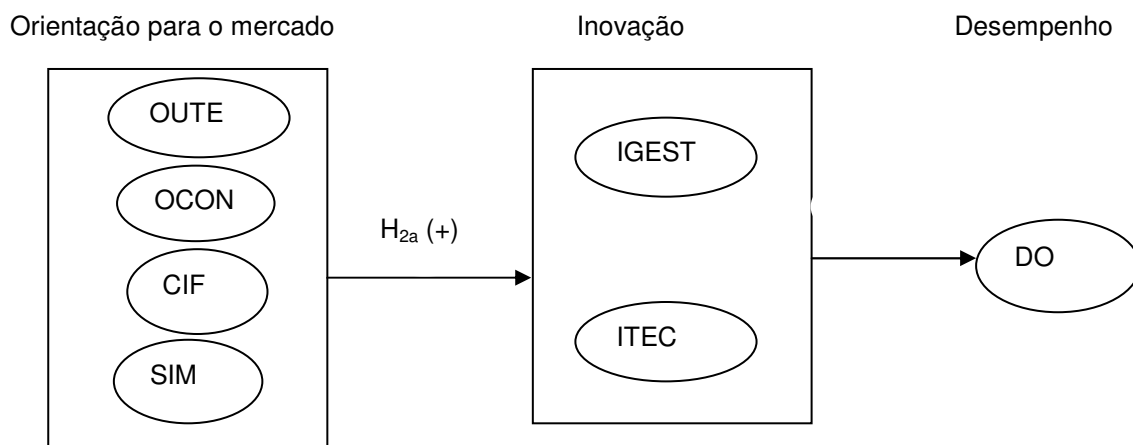
Pesquisar o caminho (4): Orientação para o mercado social → Inovação social e a quarta hipótese a investigar será:

**H<sub>2a</sub>: Existe uma relação direta positiva entre orientação para o mercado social e inovação social.**

Seguidamente estudaremos o caminho (6): Inovação social → Desempenho, para o qual testaremos a quinta hipótese:

**H<sub>2b</sub>: Existe uma relação direta positiva entre inovação social e desempenho.**

Através destas duas hipóteses (H<sub>2a</sub> e H<sub>2b</sub>) testaremos a variável mediadora inovação social, medida com os fatores inovação de gestão e inovação tecnológica, como podemos observar na Figura 21.



Legenda:

OUTE = Orientação para o utente;

IGEST = Inovação de gestão

CIF = Coordenação interfuncional;	ITEC = Inovação tecnológica
OCON = Orientação para o concorrente;	DO = Desempenho;
SIM = Sistema de incentivos baseado no mercado.	

Fonte: Elaboração própria

### **Figura 21 – Hipótese a testar na relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho**

No ponto a seguir iremos introduzir as hipóteses de pesquisa que servirão para investigar a relação entre aprendizagem organizacional e inovação social.

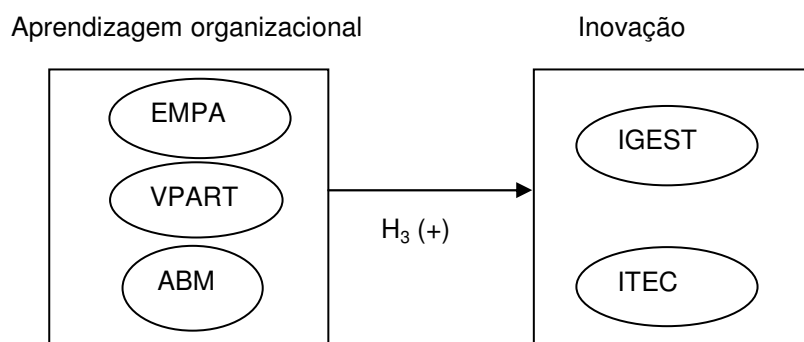
#### **4.2.3 – Relação entre aprendizagem organizacional e inovação social**

Como discutido nos pontos anteriores a aprendizagem organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável e que permite um desempenho superior para as organizações (Sinkula, 1994). A capacidade que a organização tem de absorver informação, disseminá-la, interpretá-la e armazená-la de forma simples é o que determina o processo de aprendizagem organizacional da organização (Day, 1994, 1999, 2000, 2007).

Tendo presente o estado da arte e as questões levantadas anteriormente, procuramos investigar se a aprendizagem organizacional tem influência direta no desempenho e indireta através da inovação social. Com base nesta, pretendemos testar o caminho (5): Aprendizagem organizacional → Inovação social, através da hipótese a dada a seguir:

<b>H<sub>3</sub>: Existe uma relação direta positiva entre aprendizagem organizacional e inovação social.</b>
---

Através desta hipótese testaremos a variável mediadora inovação social nas relações do modelo conceptual, como podemos observar na Figura 22.



Legenda:

EMPA = Empenhamento na aprendizagem

IGEST = Inovação de gestão;

VPART = Visão partilhada

ITEC = Inovação tecnológica;

ABM = Abertura mental.

Fonte: Elaboração própria

**Figura 22 – Hipótese a testar na relação entre aprendizagem organizacional e inovação social**

Um estudo científico, como o presente, deve estar sedimentado numa forte fundamentação teórica-empírica e num sólido quadro de referência metodológico, que oriente toda a pesquisa e explicita o fenómeno a ser estudado. Deste modo, procuramos utilizar um método científico coerente com os objetivos e com as hipóteses em análise. Desta forma, no próximo ponto vamos enunciar o objeto de investigação.

#### **4.3 – OBJETO DE INVESTIGAÇÃO: AS MISERICÓRDIAS**

Neste ponto pretendemos expôr o objeto de estudo do presente trabalho, começando por uma breve caracterização das Santas Casas da Misericórdia (SCM) e enunciando as razões subjacentes à sua escolha. Como já referimos anteriormente, o objeto de estudo deste trabalho são as Santas Casas da Misericórdia de Portugal<sup>47</sup>.

A escolha destas organizações deveu-se então à sua longevidade, a sua importância no nosso país e pela sua capacidade de se adaptarem a novas circunstâncias políticas, religiosas e culturais, sem perderem a sua robustez. Representam uma das principais forças

<sup>47</sup> Uma lista com os nomes e respetivos endereços de e-mail das SCM consideradas foi obtida através do site da União das Misericórdias Portuguesas – [www.ump.pt](http://www.ump.pt) – (dados de 2012).

dinamizadoras da economia local e regional, estando presentes em praticamente todos os concelhos de Portugal.

Podemos observar no Quadro 12 que atualmente estão ativas 386 Misericórdias em Portugal (358 no Continente), sendo que cerca de 60% do total das mesmas pertencem a duas regiões principais (Norte e Centro), às quais correspondem cerca de 58% da população. Verificamos também que a região do Alentejo com apenas 7% da população tem o terceiro maior número de Misericórdias – 66.

**Quadro 12 – Estatísticas gerais**

NUTS II	Misericórdias		População residente	
	Nº	%	Nº	%
<b>Norte</b>	74	19	3727310	35
<b>Centro</b>	158	41	2376609	23
<b>Lisboa</b>	38	10	2760697	26
<b>Alentejo</b>	66	17	767679	7
<b>Algarve</b>	22	6	411468	4
<b>Açores</b>	23	6	246206	2
<b>Madeira</b>	5	1	244286	2
<b>Continente</b>	358	93	10043763	95
<b>Total</b>	386	100	10534255	100

Fonte: Elaboração própria

A nível europeu as OSFL representam cerca de 8% das empresas e instituições e também cerca de 10% de todo o emprego, estimando-se que cerca de 25% dos cidadãos europeus estejam a ela ligados, nos mais diversos aspetos (Leirião, 2004). Em Portugal estas organizações contribuem cerca de 2.2% do VAB e empregam cerca de 4.4% da população<sup>48</sup>. Em Portugal este setor excede atividades como os têxteis e vestuário, agroindústria e a agricultura (INE, 2011).

Em 2010<sup>49</sup> a ação social era a atividade que detinha o maior número de unidades, cerca de 94.2% e apresentava um maior peso no valor acrescentado bruto (91.1%). As Misericórdias neste ano apresentaram uma necessidade de financiamento de cerca de € 45.8 milhões e os recursos estimaram-se em € 1.20 mil milhões. As suas principais despesas foram com

<sup>48</sup> Dados divulgados em 2010 relativo ao ano de 2006.

<sup>49</sup> Dados fornecidos pelo INE - Conta Satélite para a Economia Social

remunerações (cerca de 34%) e com transferências sociais (29%) e atingiram um total de € 1.25 mil milhões.

Seguidamente vamos abordar o método de investigação utilizado na presente investigação, começando por abordar a população e amostra do nosso estudo, seguindo-se as etapas do próprio processo.

#### 4.4 – RECOLHA DOS DADOS

O planeamento desta investigação foi efetuado de acordo com determinadas abordagens epistemológicas, traduzindo-se na prática pela escolha de métodos específicos de pesquisa. Uma das nossas preocupações centrais foi o utilizar um método que fosse ao encontro das necessidades do nosso estudo, ou seja, que atendesse ao tipo e natureza do problema a pesquisar. Os elementos teóricos apresentados e os pressupostos enunciados orientaram essa escolha.

##### 4.4.1 – População e Amostra

Para Malhotra (2009) a população de um estudo é a soma de todos os elementos que têm em comum algum grupo de características comuns. Assim, para definirmos a nossa população, e pela observação do Quadro 13, devemos ter em conta a unidade sobre a qual se procura obter dados, a amostra e o âmbito geográfico.

**Quadro 13 – Quadro resumo dos aspetos mais relevantes da pesquisa**

<b>Objeto de investigação</b>	Misericórdias
<b>População</b>	Direção
<b>Âmbito geográfico</b>	Nacional
<b>Unidade de análise</b>	Organização
<b>Inquiridos</b>	Membros da direção/gestão da organização
<b>Dimensão da amostra</b>	386 inquiridos
<b>Período temporal</b>	Julho-Setembro de 2012
<b>Método de recolha dos dados</b>	Inquérito por e-mail – ferramenta <i>google drive</i>

Fonte: Elaboração própria

Como já referimos anteriormente o objeto alvo da nossa investigação são as Misericórdias e dentro destas a população a estudar correspondeu, em termos gerais, aos gestores/administradores. A maioria dos estudos relacionados com o tema utiliza como única referência as perceções de apenas um respondente para uma determinada unidade

de análise, sendo esta tipicamente a organização e os respondentes os membros da direção. De referir, no entanto, que estes poderiam ser substituídos por elementos de quadros superiores técnicos ou administrativos que possam estar mais habilitados a responder às nossas questões.

Considerando que a dimensão da nossa população é reduzida (386 SCM), optamos por enviar os questionários para todas as organizações. A amostra efetivamente utilizada para a análise dos dados foi constituída pelos questionários submetidos pelas organizações e considerados válidos.

#### **4.4.2 – Etapas do processo de investigação**

O teste às hipóteses a investigar delineadas no capítulo anterior foi realizado através de uma pesquisa do tipo *survey* (inquirição) que atende aos objetivos deste estudo (Churchill, 1999) e está de acordo com os estudos precedentes nessa linha de investigação<sup>50</sup>.

Globalmente existem dois grandes métodos que se podem utilizar, o qualitativo e o quantitativo, os quais tradicionalmente estão associados a diferentes paradigmas de investigação. A abordagem qualitativa emprega métodos qualitativos, ou seja, orienta-se para a descoberta e para o processo, através da observação do fenómeno e sem controlo. Por outro lado, a abordagem quantitativa é orientada para a comprovação e para os resultados, através de uma medição rigorosa e controlada. Baseia-se num conjunto de preposições gerais e interrelacionadas, dando origem a hipóteses que se podem verificar de forma empírica (Pinho, 2001).

Pelos objetivos enunciados o presente estudo é predominantemente de natureza quantitativa, no entanto duas etapas foram concebidas para o teste das múltiplas relações estabelecidas no modelo de investigação. Assim, a pesquisa foi formado por duas fases distintas que se complementam: a etapa inicial com um propósito exploratório (Churchill, 1999; Laurent, 2000) com uma abordagem de natureza qualitativa, e outra com um propósito descritivo, empregou uma abordagem quantitativa que resultou na verificação de ajuste dos dados ao modelo teórico proposto. O modelo, desenvolvido pela técnica do modelo das equações estruturais, empregou a abordagem de Jöreskog e Sörbom (1996) e Hair *et al.* (2009) e foi operacionalizada através do software AMOS<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ver por exemplo Baker and Sinkula (1999); Hurley and Hult (1998); Perin (2001) e Slater and Narver (1995).

<sup>51</sup> Versão 19.0, SPSS

Numa primeira fase, a fase qualitativa, que se caracteriza por enfatizar a busca de novas idéias e de maior conhecimento sobre um tema. Assim, procuramos compreender melhor a realidade em causa, respondendo a perguntas do tipo “como” e “por quê”. Procuramos obter e aprimorar o conhecimento teórico necessário para a elaboração das hipóteses a investigar e o desenvolvimento do modelo a ser empiricamente testado.

Neste contexto, foram vários os objetivos que pretendemos atingir, em geral associados ao desenvolvimento e sedimentação das proposições teóricas. Para Churchill (1999) em termos específicos, os objetivos devem estar relacionados com:

- A formulação do problema de pesquisa e dos objetivos de forma clara e mensurável;
- O aumento da familiaridade do pesquisador com o objeto da pesquisa e a clarificação de conceitos;
- O refinamento do modelo teórico, das hipóteses a serem testadas e dos indicadores de medição das variáveis a serem utilizadas na fase quantitativa; e
- A elaboração do instrumento de recolha de dados.

De forma a alcançarmos os objetivos acima referidos utilizamos a revisão da literatura. Esta foi utilizada para aumentar a familiaridade do pesquisador com o objeto a pesquisar, bem como para clarificar os conceitos fundamentais relacionados com a delimitação do tema, definição do problema e justificação para a escolha do tema. Por outro lado, foi também utilizada para o desenvolvimento teórico do trabalho, dando origem às hipóteses de investigação e ao modelo a ser testado.

Na fase quantitativa, a segunda fase do processo de investigação procuramos fazer a escolha do método adequado de recolha dos dados. Este deve basear-se fundamentalmente no tipo e natureza do problema a investigar, sendo esta fase um fator crítico do processo de pesquisa (Aaker, Kumar & Day, 1995). Podemos optar por dois métodos: o da inquirição e o da observação (Malhotra, 2009). O primeiro consiste em obter dados através de questões estruturadas colocadas aos respondentes, enquanto que na observação os dados obtêm-se através do registo de padrões de comportamentos de objetos, eventos, pessoas de forma sistemática.

Na nossa investigação e mantendo a mesma linha dos diversos estudos (Quadro 14) foi realizada uma pesquisa de tipo inquirição (*survey*).

**Quadro 14 – Estudos Empíricos sobre Orientação para o mercado**

<b>Estudo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Respostas</b>
<b>Narver &amp; Slater (1990)</b>	Questionário por correio	140	117 (84%)
<b>Diamantopoulos &amp; Hart (1993)</b>	Entrevista	87	40 (46%)
<b>Jaworski &amp; Kohli (1993)</b>	Questionário por correio	222 e 230	155 (70%) e 183 (79.6%)
<b>Greenley (1995)</b>	Questionário por correio	240	67 (28%)
<b>Pelham (1997)</b>	Questionário por correio	160	22 (14%)
<b>Han <i>et al.</i> (1998)</b>	Questionário por correio	134	80 (60%)
<b>Kumar <i>et al.</i> (1998)</b>	Questionário por correio	159	46 (29%)
<b>Bennett (2008)</b>	Questionário por correio	613	270 (44%)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tempo do estudo e segundo Churchill (1992) podemos ter estudos longitudinais e estudos de “corte transversal”. Os primeiros são estudos que se prolongam ao longo do tempo permitindo assim avaliar como é que determinado fenómeno se comporta ao longo do tempo, enquanto que no segundo caso os dados são recolhidos uma única vez e a amostra é selecionada para ser representativa da realidade em estudo. Segundo Malhotra (2009) os estudos de “corte transversal” são os mais utilizados nas pesquisas da área do marketing.

Face ao exposto, na nossa investigação optamos pelo “corte transversal”, pois por um lado apresenta vantagens, como os menores custos e menor tempo exigido. E, por outro lado, os diversos estudos que abordam a temática tratada nesta tese optam por este método.

A obtenção dos dados quando se opta pelo método da inquirição pode ser aplicado de três formas: entrevistas pessoais, inquéritos por telefone e inquéritos por correspondência (Aaker *et al.*, 1995). A nossa escolha teve em consideração o objeto de estudo, o custo e o tempo disponível para a sua realização. Assim, e dada a complexidade do fenómeno em estudo, e refletindo sobre os custos inerentes a cada alternativa, a opção entrevista pessoal e inquérito por telefone foi logo colocada de parte. Optou-se então pelo envio do questionário por correio eletrónico, por considerarmos esta a forma mais rápida e acessível atualmente. Foi utilizada uma ferramenta do *Google*, denominada *Drive* onde foi criado um questionário

do tipo estruturado e não disfarçado, sendo planeado para ser autoadministrado, contendo todas as instruções para o seu preenchimento, e acompanhado por um mail de apresentação. Optamos pelo envio através da internet, pois pensamos colmatar a desvantagem associada ao envio por correio, ou seja, a baixa taxa de respostas.

Seguidamente a termos escolhido o método de recolha de dados, teremos que elaborar o instrumento que permita essa recolha. Este instrumento é um documento onde as perguntas são apresentadas aos inquiridos e onde são registadas as suas respostas.

#### **4.5 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

Este ponto vai proporcionar uma visão global da forma como o inquérito foi estruturado para medir as variáveis do modelo apresentado no capítulo anterior. Este é provavelmente o maior desafio que se coloca a um investigador, pois pretende-se desenvolver medidas robustas das variáveis não observadas. A escolha de escalas de medidas pouco robustas podem inviabilizar qualquer trabalho de investigação científica. O desenvolvimento do inquérito é uma parte do processo de investigação que serve para operacionalizarmos o modelo por nós proposto.

Um questionário pode ser definido como um instrumento para recolher dados, sendo constituído por um grupo de questões que se consideram relevantes para as características e dimensão do que se deseja observar (Hoz, 1985). Tornou-se ao longo dos tempos um dos instrumentos mais usados para recolha de informação. Permite a recolha de dados fiáveis e válidos de forma simples, barata e atempada (Anderson & Arsenault, 1999).

O desenvolvimento do inquérito é uma fase do processo de investigação tendente à operacionalização do modelo e à especificação das medidas das variáveis. Como se sabe, um inquérito é um conjunto de perguntas ou de medidas cujas respostas são registadas pelo próprio respondente, ou pelo entrevistador. Na medida em que o inquérito é o elemento de recolha, visando obter informações específicas dos entrevistados, o seu desenvolvimento é da maior importância.

Nesta perspetiva, no desenvolvimento do questionário adotado para a recolha da informação, foi seguido o seguinte modelo, sugerido por Hair *et al.* (2009) e segundo os passos expressos no Quadro 15.

**Quadro 15 – Passos para o desenvolvimento do inquérito**

<b>Passo 1:</b> Considerações iniciais	Esclarecer a natureza do problema de investigação e os seus objetivos; Desenvolver questões de acordo com os objetivos; Definir a população-alvo e a estrutura da amostragem (identificação dos respondentes potenciais).
<b>Passo 2:</b> Esclarecimento de conceitos	Garantir que os conceitos sejam claramente definidos; Selecionar variáveis/ indicadores que representem os conceitos; Determinar o nível de mensuração; Definir uma questão para superar a inabilidade ou indisposição do respondente (filtro).
<b>Passo 3:</b> Tipologia de questionário	Determinar os tipos de questões que serão incluídas e a sua ordem; Verificar a redação final e a codificação das questões; Decidir como será o agrupamento das questões e qual a extensão total do questionário; Determinar a estrutura e a apresentação do questionário; Revisão do questionário.
<b>Passo 4:</b> Pré-teste	Determinar a natureza do pré-teste para o questionário preliminar; Analisar os dados iniciais para identificar limitações do questionário preliminar; Aperfeiçoar o questionário, quando necessário; Rever alguns ou todos os passos anteriores, quando necessário.
<b>Passo 5:</b> Administração do questionário	Identificar a melhor prática para a administração do tipo de questionário utilizado; Treinar e supervisionar trabalhadores de campo, se necessário; Garantir o processo de organização dos questionários completados; Determinar o prazo final e os métodos de acompanhamento.

Fonte: Adaptado de Hair et al. (2009)

## Passos 1 e 2

Relativamente ao nosso estudo começámos por definir o problema e os objetivos a investigar, para posteriormente desenvolvermos as questões e definirmos a nossa população – alvo. Depois de esclarecermos os conceitos e recorrendo aos diversos estudos existentes procuramos encontrar as informações necessárias para as variáveis incluídas no modelo proposto no capítulo anterior, elaboradas com base na revisão da literatura. Em resultado desta análise, procuramos identificar um conjunto de indicadores usados previamente em estudos sobre orientação para o mercado, desempenho organizacional, aprendizagem organizacional e inovação.

O desenho do inquérito tinha como objetivo testar as relações causais descritas no modelo apresentado no capítulo anterior. Todas as escalas de medida utilizadas no inquérito foram na generalidade desenvolvidas e testadas em estudos anteriores realizados em organizações lucrativas as quais, de uma forma geral, têm satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade (Churchill, 1999).

### **Passo 3**

O inquérito foi estruturado em seis partes, apesar de poder parecer um pouco longo, está dentro do que é habitual encontrar em inquéritos do género realizados noutros trabalhos consultados e referidos ao longo do capítulo anterior. A primeira parte tem como objetivo obter alguns dados sobre o entrevistado e sobre a organização. Na segunda parte inserimos as questões relacionadas com as práticas comerciais da organização, na terceira pretendemos analisar a sensibilidade da organização para a aprendizagem. As questões relativas à inovação organizacional são inseridas na quarta parte. Nas duas últimas partes do inquérito procuramos conhecer as características da atividade onde a organização opera e o desempenho da organização em estudo comparativamente com aos seus concorrentes.

Para além destes aspetos, outros cuidados de ordem técnica estiveram envolvidos na definição e formulação das questões:

- Identificação das secções, perguntas e variáveis;
- Questões adequadas e suficientes de modo a evitar alongamento e repetições desnecessárias (Hill & Hill, 2008);
- Escolha da escala de medida das respostas a utilizar em cada pergunta. O uso de escalas faz parte do processo de medição em pesquisa sobre consumo, associando números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente, por meio de técnicas estatísticas. Neste caso, como o questionário tem perguntas fechadas, foi necessário escolher conjuntos de respostas alternativas para cada uma destas perguntas. As escalas utilizadas foram as seguintes:
  1. Escalas nominais – A variável “género” constitui um exemplo de escala nominal utilizada;
  2. Escalas de *Likert* – utilizou-se esta escala composta por cinco níveis (referidas em Gwinner, Gremler & Bitner, 1998; Reynolds & Beatty, 1999);

### **Passos 4 e 5**

É reconhecido pela literatura em geral que deveria existir sempre um pré-teste ao questionário processo de recolha de dados (Malhotra, 2009). Este autor considera que um pré-teste é um teste aos indicadores numa pequena amostra com o fim de melhorar o mesmo, identificando e eliminando os problemas.

Para assegurar a validade de conteúdo do inquérito, adoptamos alguns procedimentos. Primeiro os indicadores foram compilados após a revisão de literatura efectuada por nós sobre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação organizacional e desempenho, tendo sido apenas retidos os indicadores que apresentavam maior fiabilidade. Depois, o inquérito foi revisto por académicos especialistas em marketing e gestão, todos familiarizados com os objetivos do nosso estudo. Finalmente, submetemos o inquérito a um pré-teste num conjunto de 5 SCM.

Apesar de todas as escalas de medida que foram utilizadas nesta pesquisa terem sido aplicadas na literatura relevante sobre marketing e gestão e, de uma forma generalizada, terem satisfeito os padrões recomendados de fiabilidade e validade (Churchill, 1979), de forma a assegurar-mos a sua adequabilidade ao contexto das SCM dado que não existem no nosso país estudos empíricos sobre esta temática, antes de procedermos à recolha efectiva dos dados fizemos um pré-teste numa pequena amostra de respondentes (Malhotra, 2009). Deste modo, de forma a garantir que o inquérito seria aplicável e que responderia aos objectivos a que nos propomos, procedeu-se ao teste da versão preliminar junto de 5 SCM<sup>52</sup>. No pré-teste constatou-se a existência de alguns problemas sobretudo ao nível da forma e da ordem das perguntas, os quais foram corrigidos. Este passo também teve como objectivo aferir a validade de conteúdo das escalas utilizadas no inquérito.

Em suma, obteve-se a versão final do inquérito (Anexo 1)<sup>53</sup> que constituiu o instrumento base para a obtenção dos dados. No ponto a seguir vamos indicar a forma como foram operacionalizadas as variáveis constantes do inquérito

#### **4.6 – OPERACIONALIZAÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS**

Para operacionalizarmos o modelo é necessário desenvolvermos as medidas para cada um dos conceitos teóricos. Importa em primeiro lugar distinguir as variáveis latentes<sup>54</sup> das variáveis observáveis ou manifestas. As primeiras são aquelas que expressam ideias mais abstratas, que não podem ser observadas diretamente (Churchill, 1999), ou seja, pode não ser diretamente mensurável, mas pode ser descrita através de um conjunto de indicadores que são suscetíveis de a medir (Lambin & Schuiling, 2012). Por outro lado, podemos atribuir

---

<sup>52</sup> Neste estudo aplicamos apenas cinco inquéritos na fase de pré-teste para evitar anular muitas unidades amostrais em potencial e a literatura existente indica que a dimensão da amostra é geralmente pequena, num intervalo de 5-10 até 50-100 (Reynolds *et al.*, 1992)

<sup>53</sup> O questionário poderá ser consultado no link:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDgySWNfV0dVT2FjeG5vTUtVLVplcEE6MQ>

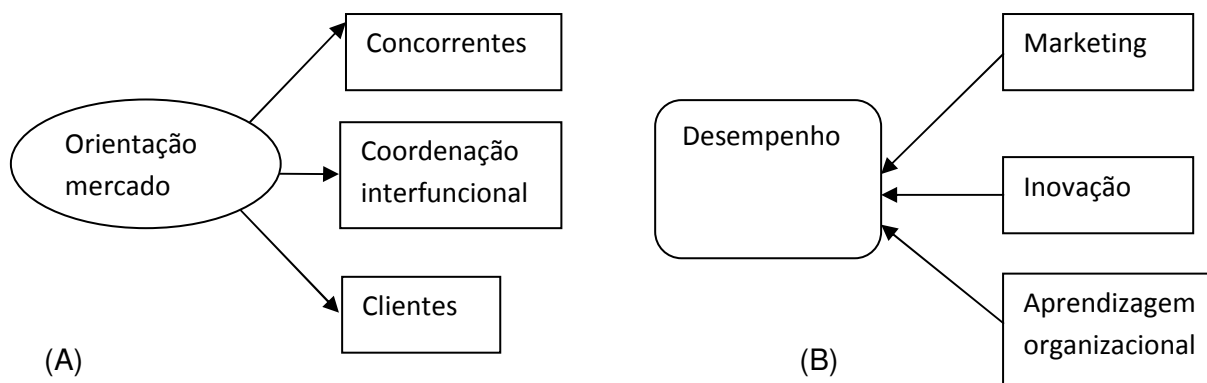
<sup>54</sup> Também denominadas por variáveis teóricas, conceitos ou constructos.

às variáveis manifestas algoritmos que expressam um determinado atributo físico mensurável, que também podemos chamar de indicadores (Hair *et al.*, 2009).

Portanto, como estamos em presença de variáveis não observadas diretamente, coloca-se a questão de saber se as variáveis devem ser modeladas como tendo indicadores refletivos ou indicadores formativos. No próximo ponto iremos explorar as diferenças entre ambas.

#### 4.6.1 – Medidas Refletivas e Medidas Formativas

A literatura sobre o modelo das equações estruturais<sup>55</sup>, de uma forma geral, indica dois tipos de modelos de medida que usam indicadores múltiplos para medir as variáveis latentes ou não observadas: o modelo refletivo e o modelo formativo (Marôco, 2010). Como o próprio nome indica o primeiro modelo reflete uma variável latente existente, ao contrário do segundo modelo que forma ou cria uma variável latente emergente (Bollen e Lennox, 1991; Diamantopoulos, Riefler & Roth, 2008). Podemos observar na Figura 23 que a direção de causalidade nos indicadores refletivos é no sentido da variável para a medida, enquanto que nos indicadores formativos é precisamente ao contrário, ou seja, dos indicadores observados para a variável.



Fonte: Adaptado de Marôco (2010)

**Figura 23 – Exemplo de um modelo refletivo (A) e de um modelo formativo (B)**

Observamos na Figura 23 que a direção das relações entre as variáveis e os itens refletivos é precisamente oposta à dos itens formativos. Esta é assim uma questão importante a decidir quando se pretende utilizar o modelo das equações estruturais. Devemos considerar algumas questões prévias de forma a determinar qual o modelo mais apropriado. Assim, em primeiro lugar devemos determinar qual a direção da causalidade entre os constructos e os

<sup>55</sup> Técnica estatística multivariada usada para estimar simultaneamente as relações entre variáveis observadas e variáveis latentes e as relações entre as variáveis latentes (Marôco, 2010)

respectivos indicadores. A segunda questão está relacionada com a permutabilidade dos indicadores, isto porque eles devem ser permutáveis no caso dos modelos formativos. A última questão está relacionada com o facto de se os indicadores devem covariar entre si, pois é uma condição necessária para os modelos reflectivos (Jarvis, Mackenzie & Podsakoff, 2003).

A opção do modelo formativo ou o modelo reflectivo tem que ser baseada em duas importantes questões. Primeiro deve ser possível argumentar conceptualmente que as medidas são efeitos de constructos e em segundo as medidas devem ser altamente correlacionadas, tanto teórica como empiricamente, ou seja, uma mudança numa variável latente ou numa das suas medidas deve resultar numa mudança significativa na mesma direcção para todas as outras medidas da variável latente (Chin, 1998). Não obstante, se os indicadores forem considerados formativos é importante que sejam independentes, isto é, que não haja multicolinearidade e que a dimensão da amostra seja relativamente grande.

Tendo em conta as considerações teóricas referidas e o estágio actual da literatura sobre as variáveis do modelo, o uso de indicadores reflectivos afigurou-nos como a metodologia mais apropriada para os objectivos do nosso estudo. Deste modo, o questionário utilizado na nossa pesquisa contou com quatro variáveis latentes (orientação para o mercado social, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho) e um total de 68 indicadores. Foram depois utilizados 6 variáveis para caracterizar os respondentes e 20 variáveis para caracterizar as organizações.

A operacionalização das variáveis foi efetuada recorrendo a escalas desenvolvidas em estudos empíricos neste domínio. No entanto, em virtude da maioria destes estudos serem realizados no contexto lucrativo, tivemos de adaptar os mesmos ao contexto organizacional do nosso estudo – o contexto não lucrativo. Recorremos não só aos itens de estudos internacionais, como também utilizamos estudos nacionais para desta forma todos os indicadores utilizados serem perfeitamente adaptados ao contexto nacional e não lucrativo.

As variáveis latentes do estudo (orientação social, aprendizagem organizacional, inovação social e desempenho) foram medidas com indicadores múltiplos, obtidos através do preenchimento de um inquérito a preencher pelos diretores ou pelos gestores das Misericórdias, sendo-lhes pedido que indicassem, numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos o seu acordo ou desacordo sobre um conjunto de perguntas.

De referir que uma base teórica deve estar sempre implícita na seleção das variáveis que servem como indicadores de uma determinada variável latente. Estas precisam, segundo Peter (1981), de ter como suporte uma teoria, ainda que seja construída de forma exploratória. Para Hair *et al.* (2009) deve-se assumir como regra que cada variável latente deve ser medida por um número mínimo de três itens.

De seguida descreve-se a forma como as variáveis do modelo foram operacionalizadas.

#### **4.6.2 – Orientação para o mercado**

Do exposto no capítulo 3, ponto 3.2 verificamos que o conceito de orientação para o mercado é operacionalizado através de três escalas: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Deshpandé *et al.*, 1993; Duque-Zuluaga & Schneider, 2008; Kohli *et al.*, 1993; Narver & Slater, 1990).

Narver e Slater (1990) desenvolveram a denominada escala MKTOR, que era constituída por uma tabela de 15 itens, utilizando uma escala bilateral de *Likert* de 7 pontos. Kohli *et al.* (1993) desenvolveram uma tabela com 20 itens, numa escala bilateral de *Likert* de 5 pontos a qual denominaram MARKOR. Deshpandé *et al.* (1993) desenvolveram uma escala orientada para os clientes que foi parte de uma pesquisa mais ampla sobre a influência da orientação para o mercado, cultura organizacional e inovação sobre o desempenho organizacional. Por último, Duque-Zuluaga e Schneider (2008) sugerem algumas medidas de operacionalização para o que eles denominam Orientação social.

Na nossa pesquisa optamos pela escala desenvolvida por Narver e Slater (1990) e Narver *et al.* (1993) e adaptada pelo desenvolvido por Duque-Zuluaga e Schneider (2008). Utilizamos as primeiras escalas por ser a mais fiável (Farrell & Oczkowski, 1997), por separar entre orientação para o cliente e para o concorrente e por ter sido utilizada em estudos em organizações lucrativas em Portugal (Mações, 2010). Utilizamos também a escala relativa ao sistema de incentivos desenvolvida por Jaworski e Kohli (1993) por nos parecer importante para as organizações não lucrativas. De referir que as referidas escalas foram adaptadas tendo em consideração o desenvolvido pelos autores Duque-Zuluaga e Schneider (2008) que aplicaram o conceito a organizações não lucrativas.

Assim, a orientação para o mercado foi medida através das três componentes orientação para o utente, para o concorrente e coordenação interfuncional, acrescida da componente sistema de incentivos. A primeira componente significa que a organização entende o real

valor dos seus produtos ou serviços para os utentes-alvo e que é capaz de prever as possíveis mudanças nas suas necessidades. Na orientação para a concorrência, a organização conhece e compreende as forças e fraquezas de curto-prazo e a médio e longo-prazo sabe quais as capacidades e estratégias dos seus principais concorrentes. Por último, a coordenação interfuncional diz respeito à coordenação da utilização dos recursos da própria organização com o objetivo de criar mais valor para os seus beneficiários. No Quadro 16 constam as variáveis que utilizamos para medir cada uma das componentes.

Neste trabalho adaptamos o estudo efetuado pelos autores Narver e Slater (1990) e acrescentamos o sistema de incentivos pois parece-nos uma componente importante neste contexto não lucrativo, na medida em que utilizamos funcionários e voluntários. Esta componente refere-se ao sistema de incentivos aos colaboradores, que nos parece a chave para o desenvolvimento de organizações orientadas para os utentes. É medido segundo uma escala de cinco variáveis que estabelece em que medida os comportamentos orientados para o mercado e para a satisfação dos nossos utentes são tidos em conta para avaliar e remunerar os indivíduos na organização.

**Quadro 16 – Medidas de orientação para o mercado**

<b>Orientação para o utente</b>	
<b>1</b>	Os objetivos da organização são orientados com vista à satisfação do utente
<b>2</b>	A organização avalia constantemente o grau de envolvimento e entusiasmo na satisfação das necessidades dos públicos-alvo
<b>3</b>	A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos públicos-alvo.
<b>4</b>	A organização presta grande atenção e procura frequentemente obter informação sobre as necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes
<b>5</b>	A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos doadores de bens, serviços e meios financeiros.
<b>6</b>	A estratégia da organização baseia-se na compreensão das necessidades dos utentes
<b>7</b>	As estratégias são orientadas no sentido de criar valor superior para os utentes
<b>8</b>	A organização avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes
<b>9</b>	A organização presta grande atenção às necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes
<b>Orientação para o concorrente</b>	
<b>10</b>	A organização distribui regularmente informação pelas diversas valências acerca das estratégias das outras organizações que atuam no nosso mercado / área social
<b>11</b>	A organização responde rapidamente às ações das outras entidades
<b>12</b>	A direção discute regularmente as forças, fraquezas e estratégias das outras organizações
<b>13</b>	A organização define as atividades alvo onde há oportunidades de ter vantagem

<b>Coordenação interfuncional</b>	
<b>14</b>	A direção / organização visita regularmente os nossos utentes atuais e potenciais
<b>15</b>	Todos os membros da organização estão integrados com vista a satisfazer as necessidades das áreas alvo
<b>16</b>	Todos os responsáveis da organização estão cientes de que podem contribuir para criar valor superior para o utente
<b>17</b>	A informação acerca dos utentes circula livremente através de todos os membros
<b>18</b>	Os membros da organização partilham entre si os programas e os recursos da organização
<b>Sistema de incentivos</b>	
<b>19</b>	A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração dos membros da direção/ benefícios dos membros
<b>20</b>	O nível de remunerações contempla quem, de forma consistente, fornece boas informações sobre o mercado
<b>21</b>	A organização usa as informações dos utentes para avaliar os membros da organização

Fonte: Adaptado de Duque-Zuluaga e Schneider (2006, 2008), Jaworski e Kolhi (1993) e Narver e Slater (1990)

No Quadro 16 constam os indicadores utilizados para operacionalizar o conceito de orientação para o mercado social.

#### **4.6.3 – Aprendizagem Organizacional**

Do exposto nos capítulos anteriores constata-se que os vários autores ainda não chegaram a um acordo relativamente ao conceito e operacionalização da variável aprendizagem organizacional. Entre os vários autores, os estudos de Hult e Ferrell (1997) e Sinkula *et al.* (1997) são os mais exaustivos e completos para medir a variável aprendizagem organizacional. No nosso estudo optamos por utilizar o conceito mais complexo de aprendizagem organizacional, num modelo de análise dos comportamentos de gestão. Este tem como medidas mensuráveis os aspetos relacionados com a visão partilhada, a abertura mental e o empenhamento na aprendizagem. Assim, utilizamos a escala desenvolvida inicialmente por Sinkula *et al.* (1997), posteriormente desenvolvida por Baker e Sinkula (1999a, b) composta por 18 variáveis. No Quadro 17 podemos observar a operacionalização da variável.

**Quadro 17 – Medidas de aprendizagem organizacional**

<b>Empenhamento na aprendizagem</b>	
<b>1</b>	A direção pensa que as capacidades de aprendizagem da organização são a nossa vantagem competitiva
<b>2</b>	A aprendizagem como o melhor caminho para o crescimento / sustentabilidade é um valor básico da organização
<b>3</b>	A organização considera a formação dos funcionários um investimento em vez de um gasto
<b>4</b>	A organização considera a aprendizagem como uma condição essencial para a sua sobrevivência / sustentabilidade
<b>5</b>	Na cultura da organização, a aprendizagem não é considerada como a coisa mais importante
<b>6</b>	É consenso na organização que se pararmos a aprendizagem, o nosso futuro ficará comprometido
<b>Visão partilhada</b>	
<b>1</b>	Existe uma noção clara do posicionamento da organização e do seu desenvolvimento futuro
<b>2</b>	Todos os níveis de responsabilidade e todos as valências da organização partilham uma visão organizacional comum
<b>3</b>	Todos os funcionários estão empenhados nos objetivos da organização
<b>4</b>	Os funcionários sentem que também têm responsabilidades no futuro desenvolvimento da organização
<b>5</b>	A direção da organização tem vontade de partilhar a sua visão sobre a organização com os funcionários de níveis hierárquicos inferiores
<b>6</b>	A organização não tem uma visão estratégica clara e bem definida
<b>Abertura mental</b>	
<b>1</b>	Não receamos ser questionados sobre a gestão das valências
<b>2</b>	A direção não gosta que as suas opiniões sejam questionadas
<b>3</b>	A organização pensa que é importante ouvir e aceitar opiniões diferentes
<b>4</b>	A direção encoraja os funcionários a serem criativos e a quebrarem rotinas
<b>5</b>	A cultura organizacional da organização não enfatiza a inovação
<b>6</b>	A organização dá grande importância e estimula a criatividade

Fonte: Adaptado de Baker e Sinkula (1999a); Duque-Zuluaga e Schneider (2006, 2008) e Sinkula *et al.* (1997)

Com a componente empenhamento na aprendizagem pretendemos conhecer se a organização toma a aprendizagem como um valor básico. Na componente visão partilhada pretendemos conhecer se a direção partilha a visão da organização com os funcionários, incluindo os voluntários. Por último, para operacionalizar e medir a variável aprendizagem organizacional consideramos a abertura mental na medida em que pretendemos conhecer

até que ponto a organização não se limita a pensar no hoje, mas também em alternativas inovadoras de forma a ser sustentável no futuro.

#### **4.6.4 - Inovação organizacional**

Este conceito tem sido estudado segundo várias perspetivas: a do indivíduo, da organização ou da indústria. Com o nosso estudo pretendemos estudar a inovação na perspetiva da organização, ou seja, inovação como a adoção de uma nova ideia ou comportamento (Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984 e Phills Jr. *et al.*, 2008). Assim, pressupomos a adoção da inovação quando existe um processo onde se inclui a geração, o desenvolvimento e a implementação da ideia ou comportamento (Damanpour, 1996). Sabemos que a inovação atualmente é um motor de mudança e de sustentabilidade numa organização, pois é uma resposta a mudanças no ambiente interno e externo da organização. No nosso estudo apesar de considerarmos as inovações das estruturas organizativas, sistemas administrativos e marketing como as mais comuns nesta espécie de organizações, também entramos com as inovações tecnológicas, pois existem organizações que estão a inovar a este nível (adoção de tecnologias de informação e comunicação).

A classificação mais comumente aceite é aquela que distingue inovação organizacional de inovação tecnológica (Daft, 1978 e Damanpour, 1991). Tem sido investigada empiricamente em vários estudos (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour *et al.*, 1989; Han *et al.*, 1998 e Hurley & Hult, 1998). Nestes estudos concluiu-se que as organizações com um comportamento orientado para o mercado pode ter impacto no desempenho, por ser um incentivo à inovação.

Existem autores, como Damanpour e Evan (1984) e Han *et al.* (1998), que adotam medidas objetivas para medir a inovação organizacional, tais como o número absoluto de inovações implementadas na organização durante um período de tempo. Outros utilizam medidas subjetivas, como as inovações organizacionais introduzidas nas atividades da organização e cuja contribuição seja reconhecida pelos membros da organização, a nível do planeamento, da liderança, do emprego.

Damanpour (1996) operacionalizou a variável inovação inquirindo sobre novos produtos ou serviços, novas estruturas organizacionais, novos sistemas administrativos, novos processos tecnológicos ou novos programas pertencendo a membros da organização. No nosso estudo adotou-se a classificação de Daft (1978) e Damanpour (1991) por serem as mais aceites. Para o efeito, utilizamos uma sistematização própria de medidas subjetivas

tendo em consideração os estudos de Hurley e Hult (1998) e de Salamon *et al.* (2010). No Quadro 18 apresentamos os indicadores utilizados.

**Quadro 18 – Medidas de inovação organizacional**

<b>Inovação de gestão</b>	
1	A organização adota ativa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o desempenho da organização
2	A organização reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado
3	O sistema de remunerações da organização é uniforme e pode estimular o entusiasmo dos funcionários
4	A direção encara seriamente a inovação
5	A organização tem um sistema de atendimento das reclamações dos utentes e procura efetivamente resolvê-los
6	A organização muda a sua gama de serviços de acordo com as alterações das necessidades dos utentes/beneficiários
7	A direção tenta diferentes procedimentos operacionais para acelerar o alcance dos objetivos da organização
8	A direção ajusta as funções dos funcionários quando se torna necessário para facilitar o alcance dos objetivos da organização
9	O sistema de incentivos da organização é criativo e pode efetivamente motivar os funcionários
10	A direção usa novas formas de gestão e estimula os funcionários à inovação
11	A organização utiliza novos sistemas de controlo de gestão que efetivamente relevam os desvios entre os resultados obtidos e os objetivos
12	A organização tem atualmente novas formas de atender as reclamações dos utentes / beneficiários e pode efetivamente resolvê-las
13	A organização utiliza novos sistemas operativos que podem refletir as diferenças entre os resultados obtidos e os objetivos
<b>Inovação tecnológica</b>	
1	A organização compra novos equipamentos ou ferramentas e são úteis para aumentar a eficiência do trabalho
2	Os funcionários podem sugerir métodos diferentes para melhorar os processos
3	Uma parte significativa das receitas resulta do desenvolvimento de novos serviços
4	A organização introduz muitas vezes novos procedimentos que podem melhorar os processos operativos
5	A organização desenvolve muitas vezes novos serviços que são aceites pelo mercado
6	Os funcionários muitas vezes desenvolvem novos serviços que melhoram o desempenho da organização
7	A organização tem comparativamente mais novos serviços que as outras organizações

Fonte: Adaptado de Damanpour (1996); Damanpour e Evan (1984); Damanpour *et al.* (1989); Duque-Zuluaga e Schneider (2006, 2008); Han *et al.* (1998); Hurley e Hult (1998) e Salamon *et al.* (2010)

A componente inovação de gestão pretende aferir as inovações introduzidas na organização ao nível das estruturas organizativas, dos sistemas administrativos, do planeamento e do mercado. Relativamente à componente inovação tecnológica pretendemos saber as inovações introduzidas nos produtos ou serviços e nos equipamentos.

Questionamos as organizações para indicarem, numa escala bilateral de *Likert* de 1 a 5 pontos, em que medida a organização tem feito mudanças nos últimos três anos relativamente a cada uma das variáveis apresentadas no Quadro 18 e que tenham sido percebidas como uma inovação para a organização.

#### 4.6.5 – Desempenho

Diferentes medidas de desempenho têm sido utilizadas pelos investigadores, tais como a rentabilidade dos ativos, a taxa de crescimento das vendas, a taxa de sucesso de novos produtos e a rentabilidade dos investimentos foram algumas das utilizadas (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; 2000).

Apresentamos no Quadro 19 um resumo das principais medidas para mensurar o desempenho.

**Quadro 19 – Resumo das medidas para mensurar o desempenho**

<b>Autor</b>	<b>Medidas utilizadas</b>
<b>Kohli &amp; Jaworski (1990)</b>	Desempenho geral e quota de mercado. Espírito de equipa, comprometimento organizacional.
<b>Narver &amp; Slater (1990) e Slater &amp; Narver (1995)</b>	Retorno sobre investimentos e sobre ativos e à concorrência; crescimento das vendas; novos produtos; sucesso relativamente aos concorrentes.
<b>Pelhan &amp; Wilson (1996)</b>	Crescimento e quota de mercado; lucro. Qualidade do produto; sucesso de novos produtos.
<b>Han <i>et al.</i> (1998)</b>	Crescimento e lucro.
<b>Almashari <i>et al.</i> (2002)</b>	Aumento de produtividade; desempenho de alta qualidade; conhecimento agregado por funcionário; satisfação no trabalho; satisfação dos clientes
<b>Ellinger <i>et al.</i> (2002)</b>	Retorno sobre investimentos; produtividade média por funcionário; quota de mercado; tempo de resposta às reclamações.
<b>Matzuno <i>et al.</i> (2002)</b>	Quota de mercado; percentagem de vendas de novos produtos relativamente ao total de vendas; retorno sobre investimentos.

<b>Verbees &amp; Meulenberg (2004)</b>	Preço relativo dos produtos; atratividade de variedade de produtos; satisfação com o trabalho.
<b>Kara et al. (2005)</b>	Lucro; vendas; retorno sobre investimento
<b>Zheng (2005)</b>	Desempenho geral; crescimento; capacidade de inovar.
<b>Marqués &amp; Simón (2006)</b>	Rendibilidade; crescimento de vendas; quota de mercado. Eficiência operacional; satisfação dos <i>stakeholders</i> .
<b>Tajeddini et al. (2006)</b>	Percentagem de vendas de novos produtos relativamente aos concorrentes; crescimento de mercado.
<b>Jain &amp; Bhatia (2007)</b>	Retorno sobre investimento; rendibilidade; quota de mercado; desempenho financeiro geral. Comprometimento organizacional; espírito de equipa; qualidade do produto; sucesso de novos produtos; competitividade; satisfação dos clientes.

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode verificar, alguns autores utilizam medidas objetivas ou financeiras para medir o desempenho organizacional, ou seja, recolhidas a partir de informação objetiva existente na organização; outros usaram medidas subjetivas, que resultam da autoavaliação dos inquiridos sobre o desempenho organizacional da sua organização comparativamente com as outras organizações. Como sabemos os dados objetivos para determinar o desempenho organizacional nem sempre são fáceis de se obter.

O critério por nós utilizado neste estudo foi o das medidas subjetivas que foram utilizadas em estudos anteriores nas organizações lucrativas. Estas medidas são usualmente utilizadas na investigação sobre estratégia e marketing e tem sido demonstrado terem fiabilidade e validade (Dess & Robinson, 1984; Gibson, McDowell & Harris, 2011). Optamos por adaptarmos a tabela de medida de desempenho de autores como Duque-Zuluaga e Schneider (2008), Govindarajan (1984), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) entre outros. A escala traduz-se numa medida multidisciplinar composta de indicadores como lucro, crescimento das receitas, sustentabilidade financeira, retenção e angariação de doadores e financiadores.

A cada inquirido foi solicitado para avaliar o desempenho da sua organização comparativamente às outras organizações em relação a cada um dos itens constantes do Quadro 20. As respostas foram dadas numa escala bilateral de *Likert* de 1 a 5 pontos, em que 1 significa “Muito pior”, 5 “Muito melhor” que as outras organizações.

**Quadro 20 – Medidas de desempenho organizacional**

1	Crescimento das vendas / prestação de serviços
2	Margem de lucro líquido
3	Crescimento da quota de mercado
4	Retorno dos ativos
5	Retenção dos utentes existentes
6	Angariação de novos utentes
7	Retenção e angariação de doadores e financiadores
8	Sucesso de novos produtos / serviços
9	Qualidade dos produtos / serviços prestados

Fonte: Adaptado de Duque-Zuluaga e Schneider (2008); Govindarajan (1984); Kolhi e Jaworski (1990); Kumar *et al.* (1998); Narver e Slater (1990); Slater e Narver (1994, 2000) e Tse *et al.* (2003)

Finalizado que está a operacionalização das várias variáveis do modelo, no ponto a seguir pretendemos expôr os procedimentos utilizados no processo de recolha de dados e análise dos mesmos.

**4.7 –RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste ponto vamos clarificar as decisões assumidas para uma completa compreensão dos aspectos metodológicos envolvidos no presente estudo. Para elaborarmos e validarmos um modelo causal devemos começar com a especificação teórica e identificação do modelo, para de seguida estimarmos os parâmetros e fazermos a avaliação da bondade de ajustamento do modelo aos dados recolhidos e terminamos com a sua interpretação. A metodologia a adoptar é condicionada pela natureza dos dados e pelo objectivo da investigação. A análise dos dados será feita em três partes: uma análise preliminar dos mesmos, a análise da fiabilidade das escalas de medida e a análise do modelo de equações estruturais. Analisamos os dados seguindo o recomendado por Anderson e Gerbing (1988) que nos sugerem um procedimento em duas fases. Numa primeira procederemos à análise da fiabilidade e na segunda fase estimaremos o modelo de medida e o modelo estrutural.

A análise de dados tem como objectivo sintetizar e organizar os mesmos de forma a que forneçam respostas para a nossa questão de partida. Existem então diversos procedimentos estatísticos para a análise de dados em função daquilo que pretendemos saber e do tipo de medida das variáveis do modelo. Nesta pesquisa e para dar cumprimento ao que se pretendia utilizamos técnicas estatísticas de natureza univariada e multivariada, através da utilização dos *softwares* estatísticos SPSS e AMOS.

Assim, começamos pela análise preliminar dos dados, cujo objectivo é a preparação dos dados para posterior análise. Esta etapa é realizada em dois procedimentos: análise e tratamento das não-respostas e a análise descritiva da amostra. É importante assegurar que não existem erros de codificação das variáveis e que as não respostas são tratadas de forma correcta (Bagozzi & Baumgartner, 1994). A análise descritiva da amostra proporciona uma estimativa das características dos dados, nomeadamente a média, a variância e a análise da assimetria e do achatamento com vista a averiguar a normalidade da distribuição da amostra e obter-se um panorama geral do perfil dos respondentes e das organizações em análise.

Seguidamente à análise preliminar dos dados analisa-se a estrutura e a fiabilidade das escalas de medida. Com esta etapa pretendemos averiguar a unidimensionalidade, a fiabilidade e a validade das escalas de medida, assim como a multidimensionalidade das variáveis latentes. Por último, utilizamos as técnicas estatísticas multivariadas, nomeadamente a análise fatorial confirmatória e os modelos de equações estruturais, que têm como fim a avaliação das relações hipotetizadas para as variáveis latentes e a verificação da validade dos *constructos* do modelo teórico proposto.

Nos próximos pontos vamos descrever as etapas da análise empírica dos dados recolhidos e apresentamos as técnicas de análise estatística que vamos empregar no capítulo 5.

#### **4.7.1 – Análise preliminar dos dados**

Com a análise preliminar dos dados tem-se por objetivo assegurar que não existem erros de codificação das variáveis e que estão tratadas corretamente as não respostas. Hair *et al.* (2009) defende a necessidade do investigador examinar os dados que recolheu antes de aplicar as técnicas analíticas quantitativas, pois só assim o investigador ganha uma compreensão crítica sobre as características desses mesmos dados.

Segundo Kline (2011) devemos efetuar duas categorias de análise dos dados brutos para assim podermos aplicar corretamente as técnicas multivariadas. Devemos então tratar os casos específicos, como as não-respostas e o enviesamento das respostas e fazer a análise descritiva das variáveis, tais como a média, a variância, a assimetria e o achatamento (normalidade, linearidade e multicolinearidade) e comprovar o grau de normalidade da amostra.

Os dados obtidos nos questionários foram codificados e foi constituída a respetiva base de dados. Começamos por verificar a existência dos valores omissos, pois é um problema comum na análise dos dados, para posteriormente escolhermos a abordagem mais apropriada para tratar estes casos. Cohen *et al.* (2003) sugerem que os casos com valores omissos para a variável dependente sejam excluídos da análise da regressão. Não existe contudo uma regra sobre o que corresponde a um valor alto de dados omissos (Kline, 2011). Alguns autores sugerem que entre 5% a 10% seriam considerados valores normais, no entanto deveríamos analisar também o padrão dos valores omissos (Cohen, 1988; Kline, 2011).

#### 4.7.2 – Análise da estrutura e fiabilidade das escalas de medida

Nesta etapa pretende-se averiguar a unidimensionalidade, a fiabilidade e a validade das escalas de medida, assim como a multidimensionalidade dos *constructos*. Para Bagozzi e Baumgartner (1994) é condição necessária para a validade das escalas a unidimensionalidade, ou seja, um conjunto de indicadores que constituem a escala não podem ter mais que uma variável latente. Por outro lado, com a análise da fiabilidade pretendemos averiguar a consistência das medidas, verificar a parte da medida que está isenta de erro aleatório. Este conceito difere do conceito de validade pois esta integra também o erro sistemático na sua análise. Na literatura distingue-se a validade de três formas: a validade de conteúdo<sup>56</sup>, a validade convergente<sup>57</sup> e a validade discriminante<sup>58</sup>.

Assim, iremos começar por analisar a unidimensionalidade das variáveis latentes. Posteriormente, como estamos a aplicar um modelo já aplicado nas OL, vamos analisar os fatores já definidos nos estudos anteriores na análise fatorial confirmatória, segundo o método de máxima verosimilhança. É através do modelo de análise fatorial confirmatória que se especifica as relações das medidas observadas com as variáveis latentes subjacentes (Hair *et al.*, 2009).

O modelo poderá ser re-especificado se o mesmo proporcionar um mau ajustamento aos dados, obtendo-se desta forma indicadores de bondade de ajustamento que possam

---

<sup>56</sup> Existe validade de conteúdo quando há um consenso entre os investigadores que o instrumento contém os indicadores que cobrem todos os aspetos da variável que está a ser medida (Nunnally, 1978). É assim uma avaliação subjetiva (Malhotra, 2009).

<sup>57</sup> A validade convergente é o grau de correlação entre as medidas da variável latente e são necessárias três condições: o ajustamento do modelo de medida ser aceitável, os coeficientes fatoriais serem significativos e superiores a 0.5 (Steenkamp & Van Trijp, 1991)

<sup>58</sup> A validade discriminante tem como objetivo verificar o quanto uma medida não se correlaciona com outras variáveis latentes, dos quais se pensa que ela se distinga, ou seja, quanto é que uma medida é nova e não apenas uma extensão de outras variáveis (Churchill, 1979; Malhotra, 2009).

garantir a unidimensionalidade. Jöreskog e Sörbom (1996) propõem três tipos de medidas para aferir a bondade do ajustamento, são elas: medidas absolutas, medidas incrementais e medidas parcimoniosas de ajustamento. As medidas absolutas descrevem em que medida os itens especificados representam as variáveis latentes a testar. Entre as várias existentes destacam-se:

- Teste do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) – mede a discrepância entre a matriz de covariâncias da amostra e a matriz de covariâncias estimada pelo modelo (Jeröskog & Sörbom, 1993). Um valor do qui-quadrado baixo significa que existe um bom ajustamento, de referir no entanto que esta medida é bastante sensível a amostras de reduzida dimensão, razão pela qual se têm desenvolvido outras medidas de ajustamento.<sup>59</sup>
- *Goodness-of-fit Index* (GFI) – mede o grau de ajustamento global do modelo comparando os resíduos quadrados dos valores previstos com os dados do modelo.<sup>60</sup>
- *Root Mean Square Residual* (RMSR) – este indicador obtem-se através do cálculo da raiz quadrada da média das discrepâncias quadradas entre a matriz de covariâncias observada e a matriz de covariâncias implicada pelo modelo.<sup>61</sup>
- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) – indicador que mede a discrepância entre os modelos observados e teóricos, tendo em consideração o número de parâmetros estimados, ou seja, complexidade do modelo.<sup>62</sup>

Com as medidas incrementais de bondade do ajustamento o investigador pode comparar modelo alternativo especificado com o modelo proposto. São de destacar as seguintes medidas:

- *Adjusted Goodness-of-fit Index* (AGFI): é uma extensão do índice acima referido GFI, ajustado pelo rácio dos graus de liberdade do modelo proposto pelos graus de liberdade do modelo nulo.<sup>63</sup>
- *Non-Normed Fit Index* (NNFI) ou *Tucker-Lewis Index* (TLI): este índice testa a diferença entre o modelo proposto e o modelo único. Não é sensível à dimensão da amostra.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> O valor do qui-quadrado não deve ser significativo, ou seja,  $p \geq 0.10$ .

<sup>60</sup> Devem apresentar valores superiores a 0.9.

<sup>61</sup> Valores do índice inferiores a 0.05 são considerados como um bom ajustamento.

<sup>62</sup> Valores inferiores a 0.05 indicam um bom ajustamento, valores compreendidos entre 0.05 e 0.08 indicam um ajustamento aceitável, valores entre 0.08 e 0.10 são indicadores de um ajustamento medíocre e valores superiores a 0.10 demonstram um ajustamento pobre.

<sup>63</sup> Este índice deve apresentar valores superiores a 0.90.

- *Normed Fit Index (NFI)*: esta medida faz a comparação do modelo proposto com o modelo nulo, sem ter em consideração os diferentes graus de liberdade. Ao contrário do índice anterior este pode ser afetado pela dimensão da amostra.<sup>65</sup>
- *Comparative Fit Index (CFI)*: este procura minimizar as limitações associadas ao índice anterior, sendo por isso uma variante do mesmo.<sup>66</sup>

Relativamente às medidas parcimoniosas, ou seja, aquelas que permitem comparar modelos com um número diferente de coeficientes a estimar e decidir sobre o grau de ajustamento de cada coeficiente, salientam-se as seguintes:

- *Parsimony Normed Fit Index (PNFI)*: esta medida é uma modificação do índice NFI, ou seja, tem em conta o número de graus de liberdade usados para atingir um determinado nível de ajustamento. Utiliza-se quando queremos comparar modelos que têm diferentes graus de liberdade.<sup>67</sup>
- *Parsimony Goodness-of-Fit Index (PGFI)*: esta medida é utilizada para comparar modelos, isto é, modifica o índice GFI de uma forma diferente do AGFI. Enquanto que neste último o ajustamento é baseado nos graus de liberdade do modelo estimado e no modelo nulo, o ajustamento do PGFI baseia-se na parcimónia do modelo estimado.<sup>68</sup>

Depois de analisada as várias medidas, deve-se, em segundo lugar, analisar a validade (convergente e discriminante) das escalas a partir dos sub-modelos de medida estimados na análise fatorial confirmatória. Como medida de validade convergente utilizamos os coeficientes de regressão *lambda*, que indicam uma condição fraca de validade convergente se forem estatisticamente significativos e por outro lado se os mesmos coeficientes forem substanciais então estamos perante uma validade convergente forte<sup>69</sup> (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Depois de comprovarmos a significância dos coeficientes devemos comprovar a fiabilidade de cada uma das medidas, bem como a fiabilidade composta de cada variável latente. Podemos definir a fiabilidade das escalas de medida como a correlação múltipla ao

---

<sup>64</sup> É recomendado um valor superior a 0.90.

<sup>65</sup> É recomendado um valor superior a 0.90.

<sup>66</sup> Quanto maior são os valores (que variam entre 0 e 1) melhor é o ajustamento. Tal como os anteriores aceitam-se valores superiores a 0.90.

<sup>67</sup> Quando se obtêm valores superiores a 0.50 significa que temos um bom ajustamento, no entanto quando estamos a comparar modelos e existe uma diferença entre ambos de 0.06 a 0.09 significa que temos modelos com diferenças significativas.

<sup>68</sup> Esta medida deve apresentar valores superiores a 0.50 para se considerar um bom ajustamento.

<sup>69</sup> A correlação entre o item e a variável deve ser superior a 0.5.

quadrado entre cada variável latente e as respetivas variáveis observadas (Marôco, 2010)<sup>70</sup>. Por último, relativamente à multidimensionalidade das variáveis, uma forma de representação é através de modelos de análise fatorial confirmatória de segunda ordem.

Depois de estimados os modelos de medida, seguidamente iremos estimar o modelo de equações estruturais, considerando os modelos de medida e o modelo estrutural.

#### **4.7.3 – Modelo de equações estruturais**

Um dos principais objetivos das técnicas multivariadas é expandir a habilidade explanatória do pesquisador e a eficiência estatística. Técnicas como a regressão múltipla, análise fatorial, análise multivariada de variância, entre outras partilham uma limitação: cada técnica pode examinar somente uma relação por vez. Mesmo as técnicas que permitem múltiplas variáveis dependentes, tais como a análise multivariada de variância, ainda assim representam apenas uma relação entre as variáveis dependentes e independentes.

A técnica das equações estruturais é uma extensão das técnicas multivariadas da regressão múltipla e da análise fatorial. O modelo das equações estruturais examina uma série de relações de dependência simultaneamente. É particularmente útil quando uma variável dependente se torna independente em subseqüentes relações de dependência. Esse conjunto de relações, cada uma com variáveis dependente e independentes, é a base das equações estruturais e tem sido utilizada em áreas de investigação como o marketing, a gestão, a educação, a psicologia, comportamento organizacional. As razões para o interesse por esta técnica em áreas tão diversas são basicamente duas: primeiro fornece um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente enquanto fornece eficiência estatística; e, segundo, o permitir avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória.

O modelo de equações estruturais [MEE] resulta de uma evolução do modelo multiequação desenvolvido principalmente pela econometria e originada dos princípios de mensuração da psicologia e sociologia, o MEE surgiu como uma ferramenta completa tanto para a investigação académica quanto administrativa.

O modelo de regressão múltipla tem sido a técnica estatística mais utilizada na literatura sobre orientação para o mercado para testar as relações existentes entre a variável dependente e as variáveis independentes, ou seja, relações simples. Mais recentemente, na

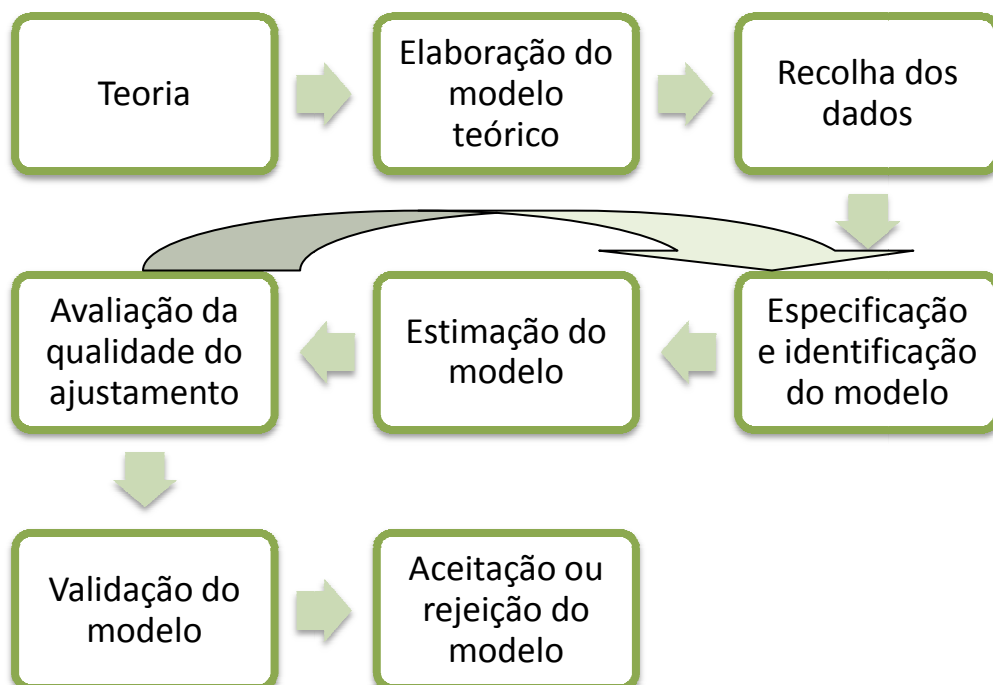
---

<sup>70</sup> São considerados como valores adequados do índice de fiabilidade composta valores entre 0.60 e 0.80.

literatura têm surgido os denominados modelos de análise multivariada de segunda geração (como é o caso do MEE). Para Chin (1998) os procedimentos do MEE têm vantagens substanciais sobre as técnicas de primeira geração, como a análise fatorial, a análise discriminante ou a regressão múltipla, pois dá-nos uma maior flexibilidade no relacionamento da teoria com os dados empíricos. Nomeadamente, esta metodologia permite ao investigador modelar relações entre múltiplos preditores e variáveis critério, trabalhar com variáveis latentes não observadas, modelar os erros de medida das variáveis observadas e testar estatisticamente as hipóteses teóricas e medidas das variáveis contra os dados empíricos.

Em virtude do modelo conceptual por nós proposto postular um conjunto de relações complexas entre variáveis latentes, medidas por múltiplos itens ou indicadores e como as variáveis latentes atuam simultaneamente como variáveis dependentes e independentes, a metodologia das equações estruturais é a mais apropriada para testar o modelo proposto.

Para Marôco (2010) o MEE deve obedecer a uma estratégia de análise bem definida e que se desenrola num conjunto de etapas sucessivas, como podemos ver na Figura 24.



Fonte: Marôco (2010)

**Figura 24 – Etapas da análise do modelo de equações estruturais**

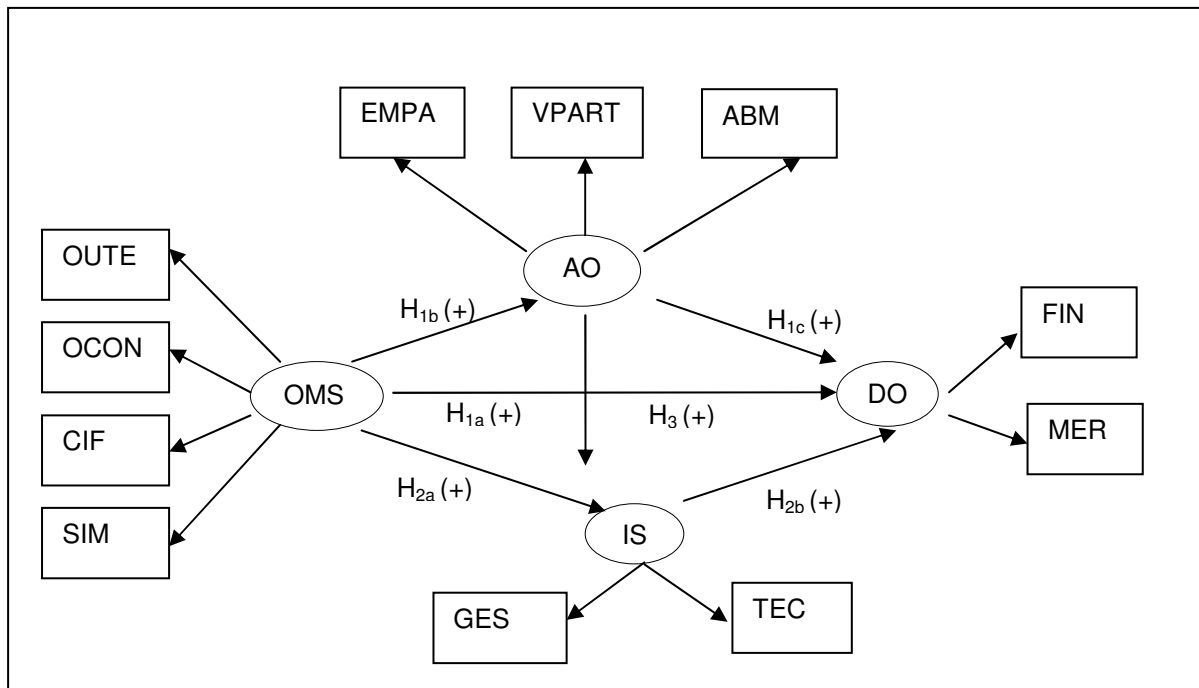
Pela observação da Figura 24 verificamos que é com o referencial teórico que se começa todo o processo da metodologia das equações estruturais. O investigador com base na teoria elabora o modelo teórico onde hipotetiza as relações entre as variáveis, que irão ser confirmadas ou não pelos dados empíricos. Seguidamente à elaboração do modelo teórico iremos recolher os dados. Sendo o próximo passo a especificação do modelo, que é uma das fases mais complexas. Nesta fase o investigador vai desenhar formalmente o modelo teórico que testa as hipóteses a investigar e reflete as assunções, *a priori*, do referencial teórico em estudo.

O passo seguinte é o da estimação do modelo que consiste na obtenção de estimativas dos parâmetros do modelo que reproduzam o melhor possível os dados observados na amostra em análise. Depois de estimado o modelo temos que avaliar a qualidade de ajustamento do mesmo, ou seja, avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra sob estudo. Portanto, um modelo ajusta-se aos dados observados se a matriz de covariâncias implicada pelo modelo é equivalente à matriz de covariâncias observada (Hoyle, 1995). Quando o ajustamento do modelo não atinge os mínimos padrões recomendados, devemos tentar modificá-lo, tendo sempre presente a teoria existente e as indicações fornecidas pelos índices de modificação. O investigador tem duas formas de o fazer: uma é deixar os parâmetros variar livremente a outra é fixá-los. Depois do modelo ajustado na fase anterior o investigador faz a validação do modelo rejeitando-o ou aceitando-o.

#### **4.8 – SÍNTESE**

No capítulo cessante desenvolvemos o modelo conceptual que servirá de base ao nosso estudo. Vamos analisar a influência da variável orientação para o mercado social no desempenho das Misericórdias, bem como averiguar os efeitos mediadores das variáveis aprendizagem organizacional e inovação organizacional.

Na Figura 25 mostramos o modelo completo e todas as relações hipotéticas mencionadas, cujos indicadores são explicados posteriormente na discussão dos dados.



Legenda:

OS = Orientação social;

IS = Inovação social;

OCON = Orientação para o concorrente;

OUTE = Orientação para o utente;

GES = Inovação de gestão;

SIM = Sistema de incentivos;

AO = Aprendizagem organizacional;

TEC = Inovação tecnológica;

MER = Desempenho mercado;

FIN = Desempenho financeiro

EMPA = Empenhamiento na aprendizagem;

D = Desempenho;

VPART = Visão partilhada;

CIF = Coordenação interfuncional;

ABM = Abertura mental.

Fonte: Elaboração própria

**Figura 25 – Modelo de Investigação**

Apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da nossa investigação. Começamos por enunciar o objeto de investigação, a população e a amostra, o processo de desenvolvimento do questionário, a operacionalização das variáveis e os procedimentos de recolha e análise dos dados.

As Misericórdias são o objeto de estudo da nossa investigação pois são uma instituição laical e secular que apresenta o maior movimento de mobilização de leigos que mais

tradição criou e atravessou os tempos, sem nunca se desatualizar. A escolha destas organizações deveu-se à sua longevidade, a sua importância no nosso país e pela sua capacidade de se adaptarem a novas circunstâncias políticas, religiosas e culturais, sem perderem a sua robustez. Representam uma das principais forças dinamizadoras da economia local e regional, estando presentes em praticamente todos os concelhos de Portugal. Existem cerca de 386 Misericórdias ativas em Portugal e estas contribuem cerca de 2.2% do valor acrescentado bruto e empregam cerca de 4.4% da população.

Portanto o objeto de investigação são as Misericórdias e a população a inquirir são os membros da direção ou gestores das organizações. O âmbito geográfico foi nacional e o questionário enviado por e-mail decorreu entre julho e setembro de 2012. A versão final do questionário, que foi elaborado segundo o exposto no ponto 4.3, pode ser observado no Anexo 1 desta tese. As componentes teóricas do modelo proposto, os conceitos e respectivas fontes e a referência ao indicador no questionário, apresentado no Anexo 1, estão no Quadro 21.

**Quadro 21 – Resumo das medidas das variáveis do modelo**

<b>Variáveis</b>	<b>Conceito</b>	<b>Referência ao questionário</b>
<b>Orientação social:</b> Duque-Zuluaga e Schneider (2006, 2008); Jaworski e Kolhi (1993) e Narver e Slater (1990)		
<b>Orientação para o utente</b>	Compreensão das necessidades dos utentes com o objectivo de criar mais valor	Parte 2 – 1 a 9
<b>Orientação para o concorrente</b>	Compreensão das forças, fraquezas, capacidades e estratégias das organizações atuais e potenciais do nosso mercado	Parte 2 – 10 a 14
<b>Coordenação interfuncional</b>	Os recursos da organização são coordenados com o fim de criar mais valor para os utentes	Parte 2 – 15 a 18
<b>Sistema de incentivos baseado no mercado</b>	Os incentivos aos funcionários estão baseados no conhecimento e partilha das informações sobre o mercado	Parte 2 – 19 a 21
<b>Aprendizagem organizacional:</b> Baker e Sinkula (1999a); Duque-Zuluaga e Schneider (2006, 2008) e Sinkula <i>et al.</i> (1997)		
<b>Empenhamento na</b>	Para a organização a aprendizagem é um valor básico	Parte 3 – 1 a 6

<b>aprendizagem</b>		
<b>Visão partilhada</b>	A visão e a missão da organização é partilhada com os funcionários e colaboradores	Parte 3 – 7 a 12
<b>Mentalidade aberta</b>	A organização é criativa.	Parte 3 – 13 a 18
<b>Inovação organizacional:</b> Damanpour (1996); Damanpour e Evan (1984); Damanpour <i>et al.</i> (1989); Duque-Zuluaga e Schneider (2006, 2008); Han <i>et al.</i> (1998); Hurley e Hult (1998) e Salamon <i>et al.</i> (2010)		
<b>Inovação de gestão</b>	Inovações das estruturas organizativas , sistemas administrativos e marketing como as mais comuns nesta espécie de organizações	Parte 4 – 1 a 13
<b>Inovação tecnológica</b>	Inovações introduzidas nos produtos ou serviços e nos equipamentos	Parte 4 – 14 a 20

Fonte: Elaboração própria

Para elaborarmos e validarmos o modelo começamos com a especificação teórica e a identificação do modelo para de seguida estimarmos os parâmetros e fazermos a avaliação da bondade de ajustamento do modelo aos dados recolhidos e terminarmos com a sua interpretação. A análise dos dados será feita em três partes: análise preliminar, análise da fiabilidade das escalas de medida e a análise do modelo de equações estruturais.

Apresentada a metodologia de investigação no próximo capítulo iremos fazer a análise e discussão dos resultados obtidos.

## **V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo pretendemos analisar e discutir os resultados obtidos na nossa pesquisa. O modelo proposto foi testado estatisticamente, tendo sido utilizadas várias técnicas de análise multivariada de dados para analisarmos as relações estruturais entre as variáveis do modelo.

A apresentação dos dados da etapa quantitativa foi organizada em cinco pontos distintos. Começamos por caracterizar a amostra e o processo de gestão das Misericórdias (ponto 5.1), posteriormente fazemos uma análise preliminar dos dados, para a seguir comentar os resultados da análise multivariada das variáveis latentes. No ponto 5.4 avaliamos o modelo de medida, onde apresentamos as análises fatoriais confirmatórias realizadas no sentido de aferir a unidimensionalidade, fiabilidade e validade das escalas. Concluimos o capítulo com a estimação e avaliação do modelo estrutural, especificamente analisa-se o ajustamento do modelo teórico e os resultados das hipóteses de investigação. Nesta investigação para estimarmos os parâmetros de medida e os parâmetros estruturais adotamos o procedimento recomendado por Anderson e Gerbing (1988), ou seja, o procedimento deve ser feito em duas etapas: avaliação do modelo de medida e avaliação do modelo estrutural.

### **5.1 – DIMENSÃO E PERFIL DA AMOSTRA**

No âmbito do setor não lucrativo, o universo considerado para a presente investigação correspondeu, em termos gerais, às SCM e os respondentes eram os membros da direção / gestão das SCM em atividade em Portugal, num total de 386. Destas, foram enviados questionários apenas para as que tinham endereço eletrónico, num total de 355 SCM.

A distribuição das SCM por distrito pode ser observado no Quadro 22. De realçar que, após o envio dos questionários, duas das SCM (uma do distrito de Vila Real e outra do distrito de Lisboa) manifestaram a sua indisponibilidade em participar no estudo por razões associadas a processos de reestruturação interna. Sendo assim, a população corrigida diz respeito a um total de 353 SCM.

No que respeita ao número de questionários recebidos, obtiveram-se 105 respostas; contudo, após termos observado cuidadosamente os mesmos, foram apenas considerados válidos 100 questionários (um deles estava em branco, um estava repetido e três apresentavam algumas deficiências de preenchimento, pelo que foram eliminados).

**Quadro 22 – Número de SCM e de respostas por Distrito**

Distritos	Nº de SCM		Nº de Respostas	
	Nº	%	Nº	%
<b>Viana do Castelo</b>	11	3	11	100
<b>Braga</b>	14	4	3	21
<b>Vila Real</b>	12	3	6	46
<b>Bragança</b>	13	4	4	31
<b>Porto</b>	21	6	8	38
<b>Aveiro</b>	20	6	8	40
<b>Viseu</b>	21	6	6	29
<b>Guarda</b>	17	5	3	18
<b>Coimbra</b>	21	6	6	29
<b>Castelo Branco</b>	22	6	4	18
<b>Leiria</b>	23	6	2	9
<b>Santarém</b>	23	6	6	26
<b>Portalegre</b>	21	6	5	24
<b>Lisboa</b>	21	6	4	18
<b>Évora</b>	20	6	5	25
<b>Setúbal</b>	15	4	4	27
<b>Beja</b>	14	4	2	14
<b>Faro</b>	20	6	5	25
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	4	1	1	25
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	20	6	7	35
<b>Total</b>	353	100	100	28

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que todos os distritos estão representados na amostra, ou seja, pelo menos uma das SCM em cada distrito enviou um questionário devidamente preenchido. Comparativamente com os restantes, foi nos distritos de Leiria, Beja, Lisboa, Guarda e Castelo Branco que se registaram menos SCM a participar, menos de 20%. Constata-se uma taxa de resposta na ordem dos 30% o que tendo em conta as características da população alvo e o tema em análise (não é considerado, pelas organizações não lucrativas, como questões de prioridade), considera-se que esta taxa é francamente positiva. Valores semelhantes foram obtidos por estudos similares (Bennett, 2008; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1997; entre outros).

Nos pontos a seguir vamos fazer a análise preliminar dos dados e apresentar a caracterização dos respondentes e do processo de gestão das Misericórdias portuguesas.

### **5.1.1 – ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS**

Quando iniciamos uma investigação é necessário proceder à análise preliminar dos dados com o objetivo de assegurar que não existem erros de codificação das variáveis e que estão tratadas corretamente as não respostas. Hair *et al.* (2009) defendem a necessidade do investigador examinar os dados que recolheu antes de aplicar as técnicas analíticas quantitativas, pois só assim o investigador ganha uma compreensão crítica sobre as características desses mesmos dados.

Segundo Kline (2011) devemos efetuar duas categorias de análise dos dados brutos para assim podermos aplicar corretamente as técnicas multivariadas. Devemos então tratar os casos específicos, como as não-respostas e o enviesamento das respostas e fazer a análise descritiva das variáveis, tais como a média, a variância, a assimetria e o achatamento (normalidade, linearidade e multicolinearidade) e comprovar o grau de normalidade da amostra, a efetuar com recurso ao software estatístico SPSS 19.0.

#### **5.1.1.1 – Tratamento das Não-respostas e Identificação de Valores Aberrantes**

Os dados obtidos nos questionários foram codificados e foi constituída a respetiva base de dados. Estes dados foram analisados usando o programa estatístico SPSS 19.0. A existência de dados omissos é um problema que é comum na análise de dados. Começamos por verificar a existência dos valores omissos para posteriormente escolhermos a abordagem mais apropriada para tratar estes casos. Ao analisarmos os questionários considerados válidos observamos que existem alguns dados omissos, referentes nomeadamente nos indicadores do “desempenho” o que nos pareceu aceitável porque são as perguntas que maior resistência provocam nos respondentes. Mas, em nenhum caso foi ultrapassado a barreira crítica dos 10%.

Não existe contudo uma regra sobre o que corresponde a um valor alto de dados omissos, sendo considerado normal um valor entre os 5 e os 10% numa variável (Kline, 2011). Devemos no entanto verificar se os mesmos aparecem de forma aleatória ou se ocorrem com maior frequência numa variável específica.

Existem diversos métodos para lidar com os dados em falta. Cohen *et al.* (2003) sugerem que os casos com valores omissos para a variável dependente sejam excluídos da análise da regressão. Para Hair *et al.* (2009) sugere que se utilize um método de imputação, como por exemplo o da substituição dos dados ausentes pela média. Optamos pelo método sugerido por Hair *et al.* (2009) e substituímos os valores omissos pela respetiva média.

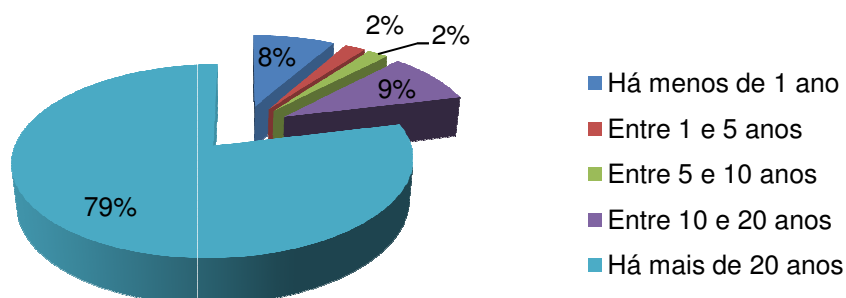
A análise multivariada de dados trás inerente a existência de valores aberrantes ou *outliers* que correspondem a observações que apresentam um grande afastamento das restantes ou que são inconsistentes com elas (Hair *et al.*, 2009).

No questionário do nosso estudo e relativamente às questões associadas à medição das variáveis latentes do modelo não se encontra nenhum valor aberrante, dado que as respostas estavam condicionadas a um intervalo de cinco pontos. Quanto à parte do questionário que dizia respeito à caracterização dos respondentes e das organizações, designadamente nas variáveis idade e antiguidade também não foi encontrado nenhum valor aberrante.

### **5.1.2 – Caracterização do processo de gestão**

Nesta etapa, é importante efetuar uma caracterização do processo de gestão conforme exposto no ponto 3.1, com base nos seguintes indicadores: gestão estratégica, gestão dos recursos humanos, gestão financeira e controlo de gestão. De seguida, são apresentados os quadros e as figuras representativos das frequências absolutas e relativas observadas referentes há amostra de 100 questionários válidos que resultaram da recolha dos dados.

Primeiro começamos por verificar se estas organizações são antigas como exposto anteriormente e para isso observamos na Figura 26 há quanto tempo as SCM iniciaram a sua atividade.

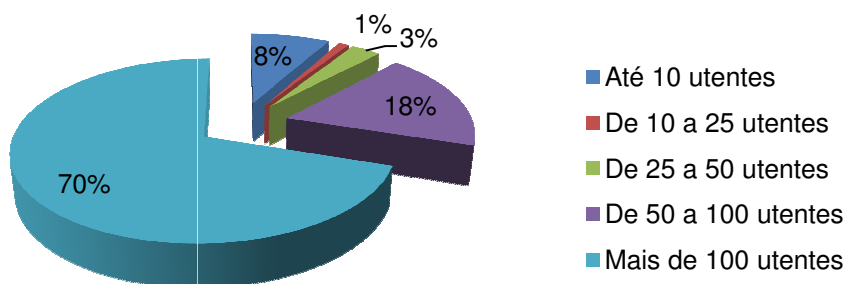


Fonte: Elaboração própria

**Figura 26 – Distribuição das organizações em função do início da atividade**

Constatamos, como já era esperado, que a esmagadora maioria destas iniciaram a sua atividade há mais de 20 anos. Como já foi referido as Misericórdias são organizações seculares. Apenas 12% das inquiridas iniciaram a sua atividade há menos de 10 anos.

O número de utentes ou beneficiários abrangidos pela organização reflete, também, a sua própria dimensão. Na Figura 27 são fornecidos os valores relativos a este indicador.



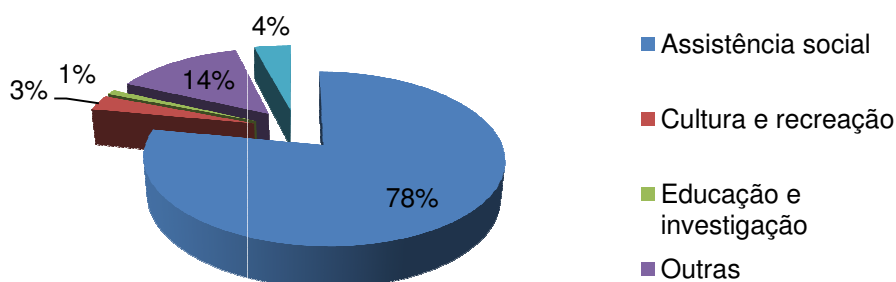
Fonte: Elaboração própria

**Figura 27 – Distribuição das organizações em função do número dos seus utentes**

Observa-se que cerca de 70% das SCM servem mais de utentes. Neste indicador, verifica-se que apenas 12% das organizações servem apenas menos de 50 utentes, refletindo que estas organizações são de média e grande dimensão.

### 5.1.2.1 – Características da gestão estratégica

Na gestão estratégica antes de começarmos na missão, vamos caracterizar a área de atividade e o tipo de gestão utilizada.

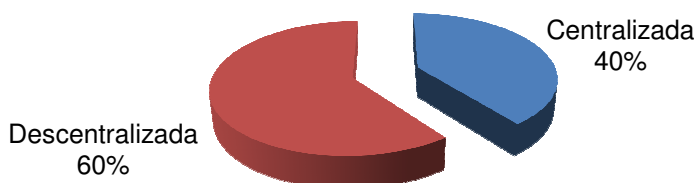


Fonte: Elaboração própria

**Figura 28 – Distribuição das organizações em função da sua atividade**

Outro aspeto relevante é a atividade da organização e podemos observar na Figura 28 que a esmagadora maioria das SCM têm a sua atividade na assistência social, como aliás também seria de esperar.

Um sinal de mudança que está a ocorrer na gestão destas organizações é a sua forma de gerir: descentralizado ou centralizado.



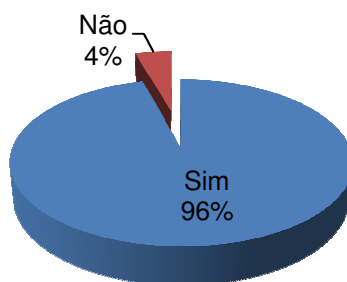
Fonte: Elaboração própria

**Figura 29 – Distribuição das organizações em função do tipo de gestão**

Verificamos que só cerca de 40% das organizações pratica uma gestão centralizada (Figura 29), já mais de 50% das organizações pratica uma gestão descentralizada.

### - Missão e objetivos

Na Figura 30 analisamos se as organizações têm a sua visão e missão definidas e declaradas.

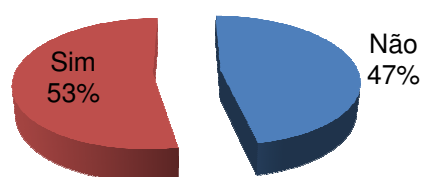


Fonte: Elaboração própria

### **Figura 30 – Distribuição das organizações em função da declaração da missão e visão**

Constatamos que a esmagadora maioria das organizações tem a sua visão e missão definidas e declaradas (96%), apenas quatro organizações não têm.

No entanto, verificamos que essa visão e missão em algumas organizações não resultou de uma análise ao seu ambiente interno e externo (Figura 31).



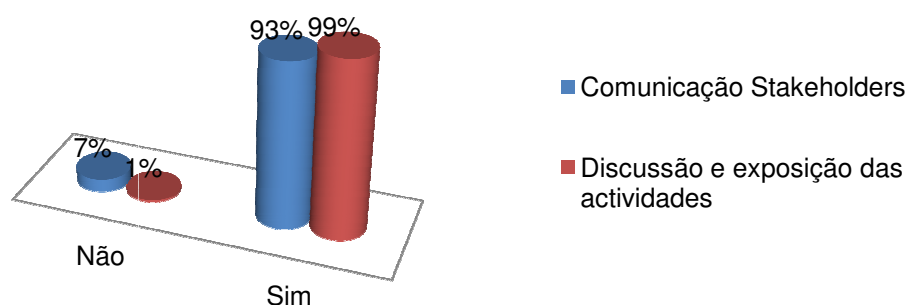
Fonte: Elaboração própria

### **Figura 31 – Distribuição das organizações em função da avaliação ao meio envolvente**

Observamos que apenas 53% das organizações já se preocupou em analisar o ambiente, quer o interno quer o externos, onde a sua organização está inserida. Na atualidade seria importante que mais organizações o fizessem.

### - Stakeholders

Com esta variável pretendemos saber se a organização se encontra aberta ao exterior e se realiza reuniões, assembleias para discussão, exposição e comunicação das suas atividades aos seus *stakeholders*.



Fonte: Elaboração própria

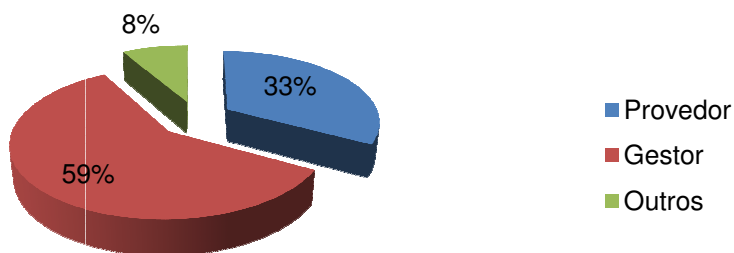
#### **Figura 32 – Distribuição das organizações em função da comunicação das atividades**

Constatamos pela Figura 32 que a esmagadora maioria das organizações faz essa comunicação aos seus influenciadores (93%) e realiza vários eventos para promover a discussão das mesmas.

#### **5.1.2.2 - Características da gestão dos recursos humanos**

##### **- Direção**

A primeira variável a ser apresentada, o cargo desempenhado, foi preenchida por 97 respondentes. Na Figura 33 podemos observar a distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes nas suas organizações.

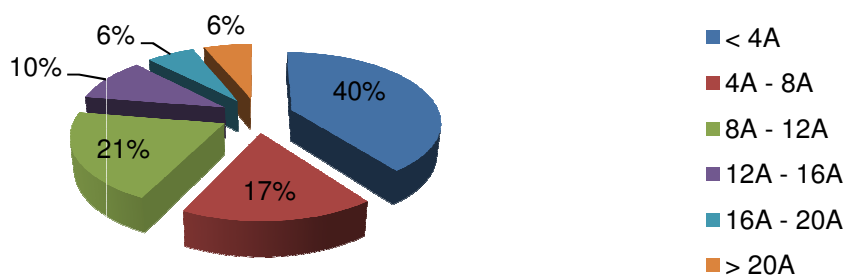


Fonte: Elaboração própria

**Figura 33 – Distribuição dos respondentes em função do cargo ocupado**

Constata-se que 59% dos respondentes ocupam o lugar de gestor (direção, coordenadores), seguidos dos provedores que representam 33% do total. Em menor número surgem os outros, onde se considerou os técnicos.

Analisamos agora a variável antiguidade no cargo que foi respondida por 98 dos respondentes e verificamos que a maioria dos respondentes desempenha o cargo há menos de quatro anos, o que pode revelar uma mudança de paradigma na gestão das SCM.



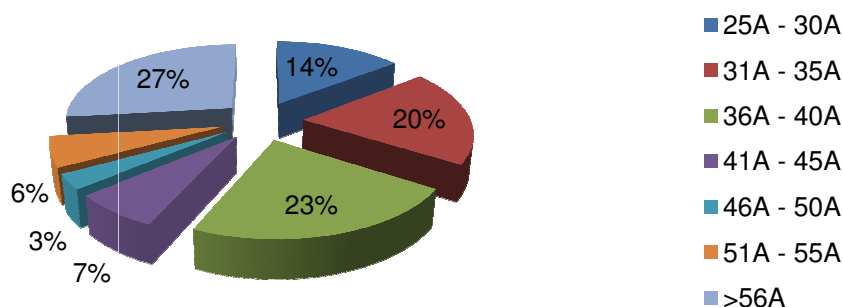
Fonte: Elaboração própria

**Figura 34 – Distribuição dos respondentes em função do tempo no cargo**

Pela observação da Figura 34 constatamos que cerca de 80% dos respondentes ocupa o lugar há menos de doze anos.

Na Figura 35 apresenta-se a distribuição dos respondentes em função de sete escalões etários. Das 97 respostas verificamos que 27% dos respondentes tem entre 41 e 45 anos de idade, no entanto constatamos pela observação da Figura 35 que cerca de 57% dos

respondentes têm idade inferior a 40 anos, o que revela que as SCM estão com dirigentes jovens.

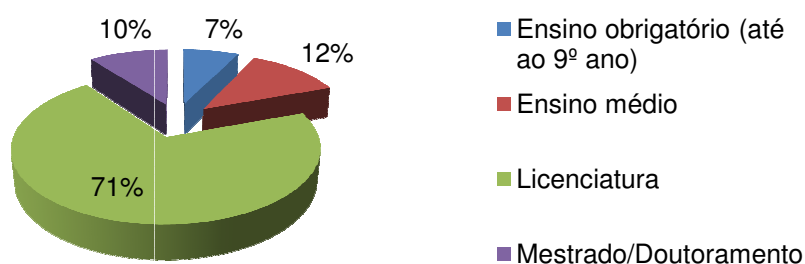


Fonte: Elaboração própria

**Figura 35 – Distribuição dos respondentes em função da idade (escalões etários)**

As idades variam entre os 25 e os 84 anos, sendo a amplitude de variação de 59 anos. A idade média é de 44,15 anos.

No que respeita à variável relativa às habilitações literárias dos respondentes, observa-se, na Figura 36, que a maioria possui licenciatura (71% dos casos). Verificamos então que os dirigentes das SCM apresentam na sua esmagadora maioria habilitações superiores. A percentagem de respondentes com ensino até ao 12º ano de escolaridade é diminuto (cerca de 19%).

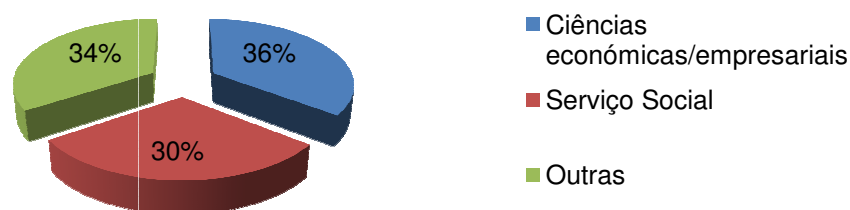


Fonte: Elaboração própria

**Figura 36 – Distribuição dos respondentes em função das habilitações literárias**

Verificamos que existe uma grande similaridade na área de formação de ciências económicas e empresariais e em serviço social. No entanto, observamos também que o

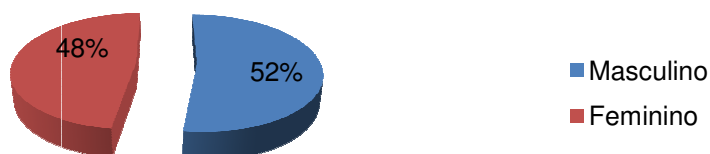
item outras representa cerca de 34%, o que demonstra uma grande variedade de área de formação.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 37 – Distribuição dos respondentes em função da área de formação**

A Figura 38 mostra a distribuição dos respondentes em termos da variável género.



Fonte: Elaboração própria

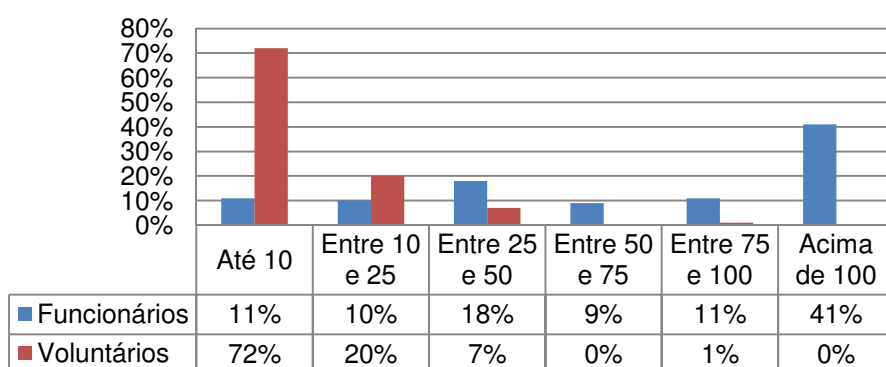
**Figura 38 – Distribuição dos respondentes em função do género**

Como se observa, a maioria dos participantes é do género masculino. Este predomínio já era esperado, refletindo uma característica dos dirigentes das SCM. Apesar de terem sido evidenciadas algumas mudanças a este nível, de uma forma geral, ainda se verifica a primazia do género masculino nos cargos de gestão de topo das organizações.

Em resumo, podemos dizer que os diretores/gestores das Misericórdias são, na sua maioria, pessoas do género masculino, apresentando uma média de idade de 44 anos, de formação superior, ocupando o cargo há menos de oito anos.

### - Colaboradores

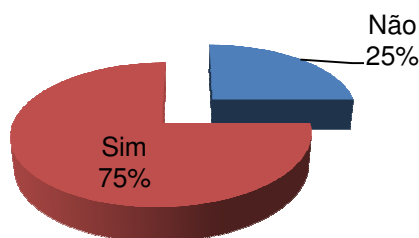
Uma das informações mais importantes a obter das organizações participantes diz respeito ao número de colaboradores (funcionários e voluntários) ao seu serviço (Figura 39). Esta informação permite retirar conclusões acerca da dimensão média das SCM. Constata-se que das 100 SCM participantes, 41% dispõem ao seu serviço mais de 100 funcionários, não tendo estas voluntários ao seu serviço. Por outro lado, as SCM que apresentam um menor número de funcionários, são aquelas que apresentam mais voluntários.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 39 – Distribuição das organizações em função dos seus colaboradores**

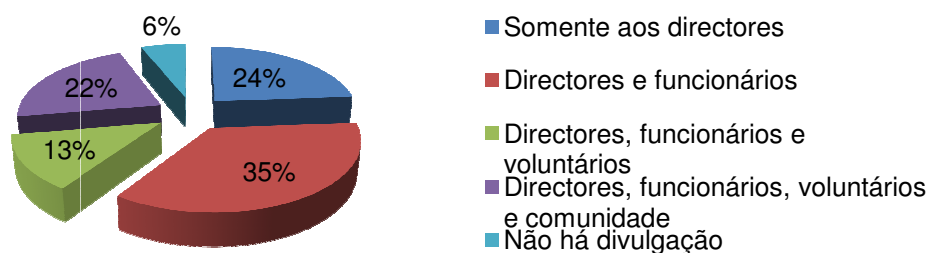
Constatamos pela observação da Figura 40 que 75% das organizações tem o cuidado de transmitir, informar todos os seus colaboradores das medidas e dos objetivos estratégicos da organização. Isto é importante porque quando os colaboradores se sentem parte da organização esta apresenta uma sustentabilidade maior.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 40 – Distribuição das organizações em função da comunicação de medidas aos colaboradores**

A maioria das organizações apenas transmite as suas metas aos diretores (24%) e funcionários (35%). De referir que cerca de 22% já se preocupa em transmitir as metas não só aos diretores, funcionários, como também aos voluntários e a comunidade em geral. De constatar também que ainda existem cerca de 6% das organizações que ainda não fazem qualquer tipo de divulgação (Figura 41).

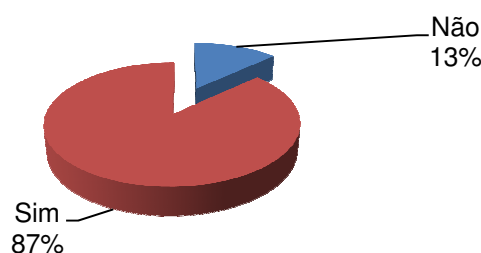


Fonte: Elaboração própria

**Figura 41 – Distribuição das organizações em função da divulgação das metas**

### 5.1.2.3 – Características da gestão financeira

Podemos constatar que relativamente às potenciais fontes de recursos a esmagadora maioria das organizações já procurou saber quais são, cerca de 87% como observamos na Figura 42.

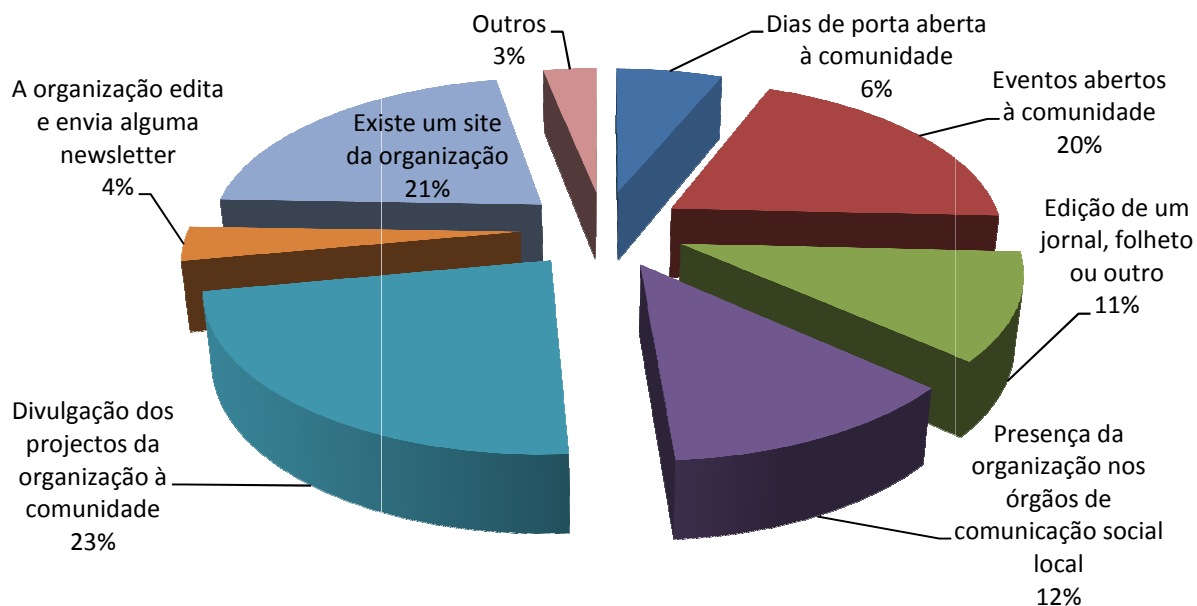


Fonte: Elaboração própria

**Figura 42 – Distribuição das organizações em função das potenciais fontes de recursos**

A maioria das organizações pretende captar recursos através da divulgação dos seus projetos à comunidade (23%), seguido da existência do site da organização (21%) e de eventos abertos a toda a comunidade (20%). Constatamos assim que a maioria das

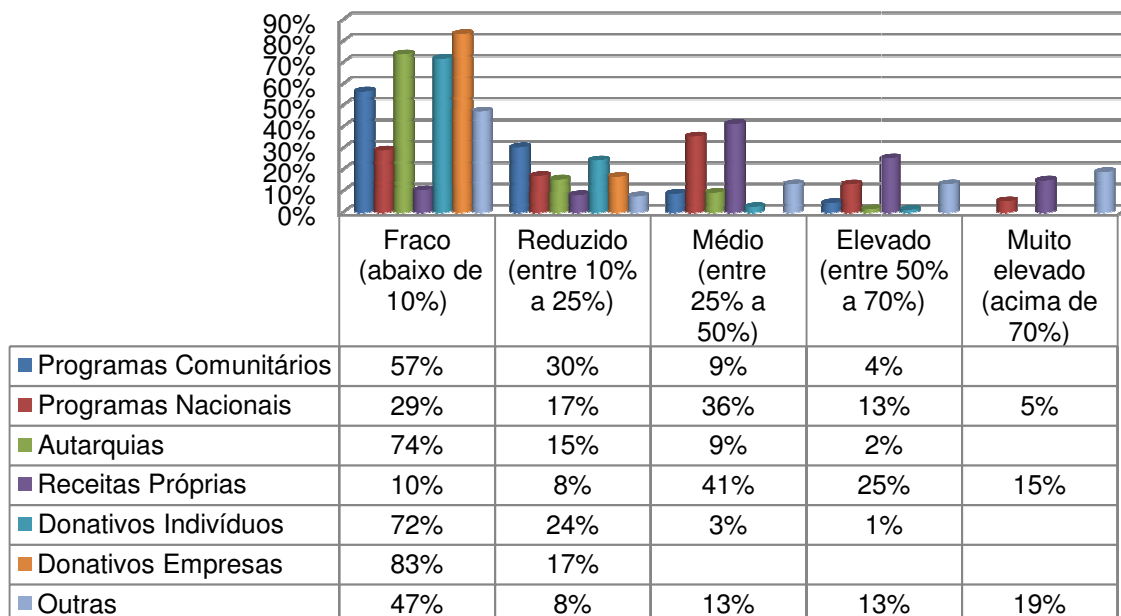
organizações pretende captar recursos apresentado-se à comunidade local e através da internet para a sociedade em geral (Figura 43).



Fonte: Elaboração própria

**Figura 43 – Distribuição das organizações em função do tipo de atividade realizada para captar recursos**

Outro aspeto importante para a sustentabilidade das Misericórdias é os seus financiadores, que é mostrado na Figura 44.

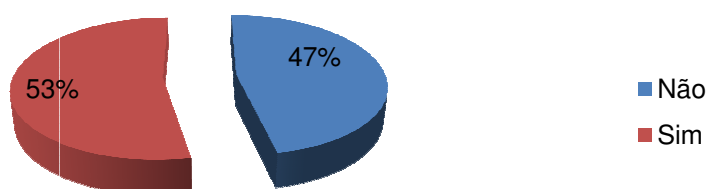


Fonte: Elaboração própria

**Figura 44 – Distribuição das organizações em função do tipo de financiador**

Verificamos que a esmagadora maioria das organizações têm a sua fonte de recursos nas receitas próprias. Constatamos que relativamente aos programas comunitários, autarquias e donativos (de indivíduos e empresas) financiam de forma fraca ou reduzida a esmagadora maioria das inquiridas. Os programas nacionais financiam de forma média, elevada cerca de 50% das organizações.

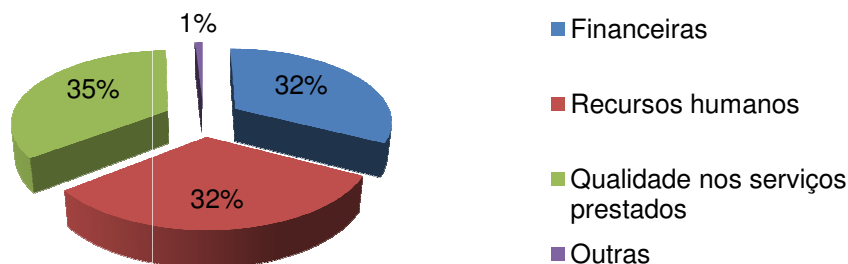
#### 5.1.2.4 – Características do controlo de gestão



Fonte: Elaboração própria

**Figura 45 – Distribuição das organizações em função da existência de um sistema de medição de desempenho**

Verificamos que apenas 53% das organizações possui um sistema de medição de desempenho. Ainda são muitas as organizações que não se preocupam em analisar se as suas atividades estão a ser desempenhadas de forma eficiente e eficaz (Figura 45).

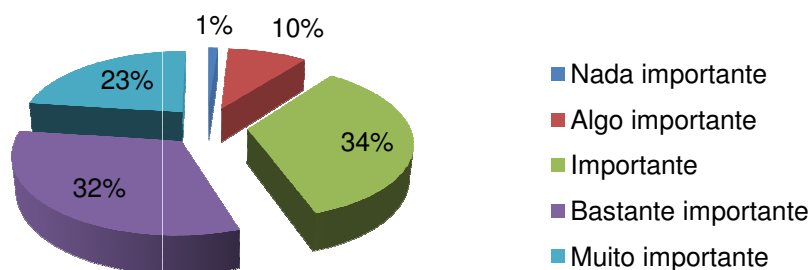


Fonte: Elaboração própria

**Figura 46 – Distribuição das organizações em função do tipo de variável de desempenho analisadas**

Das 53% das organizações que possuem um sistema de avaliação de desempenho, constatamos que essa análise recai sobre as variáveis financeiras (32%), os recursos humanos (32%) e a qualidade nos serviços prestados (35%).

Por último, analisamos qual a importância que a orientação para o mercado tem para as Misericórdias (Figura 47). A maioria das organizações, cerca de 55%, considera que a existência do marketing social é bastante/muito importante. Apenas 1% das mesmas considera que não é nada importante. Constatamos assim que a gestão destas organizações está em mudança, estando-se a tornar cada vez mais profissional.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 47 – Distribuição das organizações em função da importância do marketing social**

Seguidamente, e tendo-se procedido à caracterização do processo de gestão das Misericórdias, detalham-se os procedimentos da análise preliminar dos dados, para posteriormente aplicarmos as técnicas estatísticas multivariadas.

No próximo ponto vamos analisar os resultados da análise da qualidade do instrumento de medida e da avaliação do modelo de medida.

## **5.2 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS E SEUS INDICADORES**

Neste ponto vamos em primeiro lugar apresentar a análise das medidas descritivas das escalas de medida das variáveis latentes, nomeadamente as medidas de tendência central, medidas de assimetria e medidas de achatamento para cada um dos indicadores observados, com o objectivo de analisar a normalidade da distribuição dos dados. Isto porque a normalidade multivariada é um pré-requisito para podermos aplicar o modelo das equações estruturais. Valores dos coeficientes de assimetria e achatamento iguais a zero significam que estamos perante uma distribuição normal (Hair *et al.*, 2009).

Posteriormente foram analisados os efeitos das variáveis de controlo, ou seja, a atividade, a dimensão e a antiguidade em cada uma das variáveis teóricas do modelo em estudo.

### **5.2.1 – Orientação para o mercado social**

No Quadro 23 podemos observar os resultados da análise estatística descritiva da escala utilizada para medir a variável latente de orientação para o mercado social (OMS). Partindo das 100 respostas válidas, verificou-se a existência de dezasseis valores ausentes, distribuídos por treze itens da OS, o que não caracteriza um padrão relevante. Utilizamos o método da substituição pela média para estes valores ausentes. De uma forma geral, observamos que os valores absolutos da assimetria (*Skewness*) e do achatamento (*Kurtose*) encontram-se dentro dos limites propostos por Finney e Distefano (2006), Hair *et al.* (2009), Kline (2011), Marôco (2010) e McCoach, Gable e Madura (2013). Verificamos que as variáveis apresentam valores próximos de zero, podemos então concluir que o pressuposto da normalidade é plausível, sendo permitida a utilização de procedimentos de máxima verosimilhança, através do modelo de equações estruturais (Hair *et al.*, 2009).

Uma análise global de todos os itens revela que a maioria das médias se encontram acima da posição 3 (ponto médio da escala), o que significa que estas organizações já se encontram orientadas para os utentes, para os seus concorrentes e apresentam preocupações de coordenação das várias funções dentro das organizações. Os resultados

da observação dos valores da mediana sugerem uma maior concentração nas posições superiores da escala, o que reflecte a concordância com as afirmações. Verificamos apenas que na dimensão “sistema de incentivos no mercado” os três itens têm valores associados abaixo do três o que sugere a não concordância com as afirmações. Constatamos assim que aqui as organizações não dão importância a um sistema de incentivos orientado para o mercado, talvez em virtude de alguns colaboradores serem voluntários (ver Figura 39 no ponto 5.1.2.2) e também devido ao elevado número de desempregados existentes atualmente.

Observamos que na variável orientação para o utente as organizações não procuram muito frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos doadores de bens, serviços e meios financeiros, no entanto são organizações que já se encontram focalizadas para a satisfação dos seus utentes. Relativamente à orientação para os concorrentes apesar das organizações não discutirem com os seus colaboradores as outras organizações preocupam-se em responder às suas ações e em procurar oportunidades no mercado.

**Quadro 23 – Análise das características dos itens do *constructo* orientação para o mercado social**

Itens	M	Me	D.P.	V	sk	ku
<b>Orientação para o utente</b>						
1. Os objetivos da organização são orientados com vista à satisfação do utente	4,65	5	0,626	0,391	-1,853	3,308
2. A organização avalia constantemente o grau de envolvimento e entusiasmo na satisfação das necessidades dos públicos-alvo	3,83	4	0,965	0,930	-0,684	0,508
3. A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos públicos-alvo	4,02	4	0,953	0,909	-1,183	1,922
4. A organização presta grande atenção e procura frequentemente obter informação sobre as necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes	3,99	4	0,823	0,677	-0,315	-0,696
5. A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos doadores de bens, serviços e meios financeiros	3,22	3	1,177	1,385	-0,256	-0,513
6. A estratégia da organização baseia-se na compreensão das necessidades dos utentes	4,40	4	0,665	0,443	-0,898	0,624
7. As estratégias são orientadas no sentido de criar valor superior para os utentes	4,32	4	0,747	0,558	-0,903	0,396
8. A organização avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes	3,89	4	0,973	0,947	-0,510	-0,130
9. A organização presta grande atenção às necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes	3,89	4	0,898	0,806	-0,293	-0,810
<b>Orientação para o concorrente</b>						
10. A organização distribui regularmente informação pelas diversas valências acerca das estratégias das outras organizações que atuam no nosso mercado / área social	2,89	3	1,163	1,351	0,100	-0,696
11. A organização responde rapidamente às ações das outras entidades	3,52	4	0,978	0,957	-0,010	-0,970
12. A direção discute regularmente as forças, fraquezas e estratégias das outras organizações	2,94	3	1,221	1,491	0,016	-1,059
13. A organização define as atividades alvo onde há oportunidades de ter vantagem	3,66	4	0,997	0,994	-0,329	-0,387
<b>Coordenação Interfuncional</b>						
14. A direção / organização visita regularmente os nossos utentes atuais e potenciais	3,90	4	0,937	0,879	-0,470	-0,320
15. Todos os membros da organização estão integrados com vista a satisfazer as necessidades das áreas alvo	4,02	4	0,899	0,808	-0,721	0,261
16. Todos os responsáveis da organização estão cientes de que podem contribuir para criar valor superior para o utente	4,09	4	0,740	0,547	-0,298	-0,637
17. A informação acerca dos utentes circula livremente através de todos os membros	2,83	3	1,356	1,839	0,100	-1,224

18. Os membros da organização partilham entre si os programas e os recursos da organização	3,77	4	0,993	0,986	-0,397	-0,313
<b>Sistema de incentivos no mercado</b>						
19. A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração / benefícios dos membros	2,29	2	1,094	1,197	0,286	-0,676
20. O nível de remunerações contempla quem, de forma consistente, fornece boas informações sobre o mercado	2,05	2	1,077	1,159	0,691	-0,406
21. A organização usa as informações dos utentes para avaliar os membros da organização	3,08	3	1,203	1,448	-0,090	-0,517

Legenda: M = Média; Me = Mediana; D.P. = Desvio Padrão; V = Variância; *sk* = *Skewness* (Assimetria); *Ku* = *Kurtose* (Achatamento)

Fonte: Elaboração própria

Desagregando a análise por dimensões, em relação aos itens inseridos na “orientação para o utente”, as respostas oferecidas apresentam um nível de concordância tendendo para a posição quatro (concordo), com exceção do item 5. (“A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos doadores de bens, serviços e meios financeiros”) que apresenta o valor de três (indiferente). Isto denota uma menor preocupação, por parte dos gestores das SCM com estes factores. Para os indicadores das dimensões “orientação para o concorrente” e “coordenação interfuncional”, as respostas dadas também apresentam um nível de concordância próxima da posição quatro. Os indicadores 10. (“A organização distribui regularmente informação pelas diversas valências acerca das estratégias das outras organizações que atuam no nosso mercado / área social”), 12. (“A direção discute regularmente as forças, fraquezas e estratégias das outras organizações”) e 17. (“A informação acerca dos utentes circula livremente através de todos os membros”) apresentam médias inferiores a três o que denota uma discordância com as afirmações, pois as organizações ainda não utilizam as ferramentas de gestão de uma forma plena. Por último, a dimensão “sistema de incentivos no mercado” apresenta médias inferiores à posição três, pois estas organizações ainda não remuneram os seus funcionários com base no seu desempenho.

### **5.2.2 – Aprendizagem organizacional**

No Quadro 24 constam os resultados da análise estatística descritiva da escala de aprendizagem organizacional. Esta é composta por três dimensões (empenhamento na organização; visão partilhada e mentalidade aberta), contendo 18 itens. Lembra-se que a escala é medida a partir das posições 1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente.

Dos 100 questionários válidos, verificou-se a existência de 53 valores ausentes distribuídos pelos 18 indicadores, não tendo nenhum deles um valor superior a 5 *missings*, assim sendo estes foram substituídos pela média. Conforme se pode verificar no Quadro 24 todas as variáveis apresentam valores de assimetria e achatamento que respeitam os níveis recomendados por Finney e Distefano (2006), Kline (2011), Marôco (2010) e McCoach *et al.* (2013). Podemos então afirmar que a distribuição dos dados não viola os pressupostos de normalidade.

Em termos globais, observa-se que os itens apresentam maior concentração nos pontos superiores da escala, visto que as suas médias são superiores a três, que era o ponto médio.

**Quadro 24 – Análise das características dos itens do *constructo* aprendizagem organizacional**

Itens	M	Me	D.P.	V	sk	ku
<b>Empenhamento na aprendizagem</b>						
1. A direção pensa que as capacidades de aprendizagem da organização são a nossa vantagem competitiva	3,76	4	0,851	0,724	0,065	-0,924
2. A aprendizagem como o melhor caminho para o crescimento / sustentabilidade é um valor básico da organização	4,02	4	0,825	0,680	-0,714	0,817
3. A organização considera a formação dos funcionários um investimento em vez de um gasto	4,33	4,5	0,809	0,655	-1,263	1,999
4. A organização considera a aprendizagem como uma condição essencial para a sua sobrevivência / sustentabilidade	4,04	4	0,841	0,707	-0,723	0,679
5. Na cultura da organização, a aprendizagem não é considerada como a coisa mais importante	2,19	2	1,176	1,382	0,416	-1,346
6. É consenso na organização que "se pararmos a aprendizagem, o nosso futuro ficará comprometido"	3,94	4	0,966	0,934	-0,723	-0,033
<b>Visão partilhada</b>						
7. Existe uma noção clara do posicionamento da organização e do seu desenvolvimento futuro	3,85	4	0,785	0,616	-0,810	1,413
8. Todos os níveis de responsabilidade e todos as valências da organização partilham uma visão organizacional comum	3,88	4	0,832	0,693	-0,427	0,286
9. Todos os funcionários estão empenhados nos objetivos da organização	3,72	4	0,797	0,635	-0,334	0,463
10. Os funcionários sentem que também têm responsabilidades no futuro desenvolvimento da organização	3,80	4	0,773	0,597	-0,176	-0,355
11. A direção tem vontade de partilhar a sua visão sobre a organização com os funcionários	3,84	4	0,944	0,891	-0,830	0,602
12. A organização não tem uma visão estratégica clara e bem definida	2,42	2	1,331	1,772	0,393	-1,117
<b>Mentalidade aberta</b>						
13. Não receamos ser questionados sobre a gestão das valências	4,22	4	0,891	0,794	-1,353	2,260
14. A direção não gosta que as suas opiniões sejam questionadas	2,09	2	1,042	1,085	0,489	-0,757
15. A organização pensa que é importante ouvir e aceitar opiniões diferentes	4,03	4	0,913	0,834	-0,641	-0,033
16. A direção encoraja os funcionários a serem criativos e a quebrarem rotinas	3,82	4	0,995	0,989	-0,487	-0,489
17. A cultura organizacional da organização não enfatiza a inovação	2,75	3	1,307	1,709	0,158	-1,052
18. A organização dá grande importância e estimula a criatividade	3,74	4	1,013	1,026	-0,263	-0,770

Legenda: M = Média; Me = Mediana; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

O empenhamento na aprendizagem apresenta médias relativamente elevadas, o que significa que as organizações de uma forma geral concordam que a aprendizagem é uma fonte de vantagem (item 1), é o melhor caminho para a sustentabilidade (item 2) e uma condição essencial para a sobrevivência das mesmas a longo-prazo (item 4) e que a formação dos colaboradores é um investimento e não um gasto (item 3).

### **5.2.3 – Inovação organizacional**

No quadro 25 constam os resultados da análise descritiva da escala de inovação organizacional. As médias dos itens de inovação de gestão e inovação tecnológica situam-se à volta de 4, o que significa que, em termos gerais, as organizações estão abertas à inovação. Na generalidade os coeficientes de assimetria e achatamento são mínimos e próximos de zero, o que significa que a distribuição dos dados da inovação é aproximadamente normal.

**Quadro 25 – Análise das características dos itens do *constructo* inovação organizacional**

Itens	M	Me	D.P.	Va	Sk	Ku
<b>Inovação em gestão</b>						
1. A organização adota ativa e entusiasticamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o desempenho da organização	3,86	4	0,866	0,750	-0,328	-0,577
2. A organização reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado	3,57	4	1,003	1,005	-0,269	-0,453
3. O sistema de remunerações da organização é uniforme e pode estimular o entusiasmo dos funcionários	3,32	3	0,995	0,991	0,093	-0,806
4. A direção encara seriamente a inovação	3,90	4	0,979	0,959	-0,599	-0,584
5. A organização tem um sistema de atendimento das reclamações dos utentes e procura efetivamente resolvê-los	4,07	4	0,789	0,622	-0,531	-0,164
6. A organização muda a sua gama de serviços de acordo com as alterações das necessidades dos utentes/beneficiários	3,68	4	0,948	0,899	-0,212	-0,842
7. A direção tenta diferentes procedimentos operacionais para acelerar o alcance dos objetivos da organização	3,78	4	0,753	0,567	0,083	-0,671
8. A direção ajusta as funções dos funcionários quando se torna necessário para facilitar o alcance dos objetivos da organização	4,01	4	0,729	0,531	-0,510	0,352
9. O sistema de incentivos da organização é criativo e pode efetivamente motivar os funcionários	3,20	3	1,053	1,108	-0,187	-0,428
10. A direção usa novas formas de gestão e estimula os funcionários à inovação	3,44	3	0,897	0,805	0,056	0,088
11. A organização utiliza novos sistemas de controlo de gestão que efetivamente relevam os desvios entre os resultados obtidos e os objetivos	3,46	3	0,972	0,946	-0,336	0,179
12. A organização tem atualmente novas formas de atender as reclamações dos utentes / beneficiários e pode efetivamente resolvê-las	3,49	3	0,929	0,863	-0,331	0,244
13. A organização utiliza novos sistemas operativos que podem refletir as diferenças entre os resultados obtidos e os objetivos	3,42	3	0,996	0,991	-0,207	-0,009
<b>Inovação tecnológica</b>						
14. A organização compra novos equipamentos ou ferramentas e são úteis para aumentar a eficiência do trabalho	3,94	4	0,796	0,634	-0,402	-0,227
15. Os funcionários podem sugerir métodos diferentes para melhorar os processos	4,12	4	0,711	0,505	-0,006	-0,595
16. Uma parte significativa das receitas resulta do desenvolvimento de novos serviços	3,08	3	1,062	1,127	-0,218	-0,146

17. A organização introduz muitas vezes novos procedimentos que podem melhorar os processos operativos	3,60	4	0,874	0,764	-0,163	-0,152
18. A organização desenvolve muitas vezes novos serviços que são aceites pelo mercado	3,26	3	0,909	0,826	0,229	-0,338
19. Os funcionários muitas vezes desenvolvem novos serviços que melhoram o desempenho da organização	3,20	3	0,906	0,821	0,028	-0,261
20. A organização tem comparativamente mais novos serviços que as outras organizações	3,10	3	1,126	1,268	-0,072	-0,719

Legenda: M = Média; Me = Mediana; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.4 – Desempenho organizacional

Os resultados da análise descritiva da escala de desempenho organizacional constam do Quadro 26. As médias dos itens de desempenho financeiro e de mercado situam-se entre 2,61 e 3,97, o que significa que de um modo geral estas organizações pensam que o seu desempenho é apenas aceitável e que o seu desempenho financeiro é relativamente mais fraco que o seu desempenho de mercado.

Os valores de assimetria e achatamento são mínimos e próximos de zero para todas as variáveis, o que significa que a distribuição dos dados de todas as variáveis é aproximadamente normal e permite o uso de procedimentos de máxima verosimilhança, com recurso ao modelo de equações estruturais (Hair *et al.*, 2009; Marôco, 2010).

**Quadro 26 – Análise das características dos itens do *constructo* desempenho organizacional**

Itens	M	Me	D.P.	Va	Sk	Ku
<b>Desempenho Financeiro</b>						
1. Crescimento das vendas / prestação de serviços	3,40	3	0,884	0,781	0,037	0,172
2. Margem de Lucro líquido	2,68	3	0,994	0,987	0,193	-0,143
3. Crescimento da quota de mercado	2,97	3	0,800	0,640	-0,202	1,242
4. Retorno dos ativos	2,89	3	0,836	0,699	0,094	1,020
5. Retenção dos utentes existentes	3,41	3	0,824	0,679	0,180	0,170
<b>Desempenho de Mercado</b>						
6. Angariação de novos utentes	3,49	4	0,849	0,721	-0,196	-0,049
7. Retenção e angariação de doadores e financiadores	2,61	3	0,989	0,979	-0,115	-0,420
8. Sucesso de novos produtos / serviços	3,32	3	0,793	0,628	0,155	-0,357
9. Qualidade dos produtos / serviços prestados	3,97	4	0,706	0,499	-0,325	0,062

Legenda: M = Média; Me = Mediana; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.5 – Análise da influência das variáveis de controlo

Para analisarmos a influência das variáveis de controlo, o tipo de organização, a dimensão das organizações e a antiguidade das mesmas nas principais variáveis do modelo, optamos por utilizar a MANOVA. Para efeitos de determinação da dimensão as organizações foram divididas em dois grupos – menos de 100 e mais de 100 colaboradores – e para a antiguidade também optamos por dois grupos – menos de 10 e mais de 10 anos.

Analisando o constante no Quadro 27, verificamos que a área de atuação das organizações não são significativamente diferentes no que se refere aos graus de orientação para o mercado social ( $\alpha = 0.949$ ), aprendizagem organizacional ( $\alpha = 0.857$ ), inovação organizacional ( $\alpha = 0.335$ ) e desempenho ( $\alpha = 0.192$ ).

**Quadro 27 – Análise do efeito da área de actuação das organizações nas variáveis do modelo**

Variáveis	Lambda de Wilk	F	g.l.	Sig.
Orientação social	0,474	0,740	84	0,949
Aprendizagem organizacional	0,506	0,811	72	0,857
Inovação organizacional	0,373	1,072	80	0,335
Desempenho	0,625	1,215	36	0,192

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à dimensão das organizações, como podemos observar no Quadro 28, não existe influência significativa também em nenhuma variável do modelo, o que nos diz que o número de colaboradores não tem influência significativa nos graus de orientação para o mercado social ( $\alpha = 0,322$ ), aprendizagem organizacional ( $\alpha = 0,681$ ), inovação organizacional ( $\alpha = 0,141$ ) e desempenho ( $\alpha = 0,719$ ). Esta conclusão dever-se-á ao facto da maioria das organizações da amostra ser de pequena dimensão.

**Quadro 28 – Análise do efeito da dimensão das organizações nas variáveis do modelo**

Variáveis	Lambda de Wilk	F	g.l.	Sig.
Orientação social	0,764	1,146	21	0,322
Aprendizagem organizacional	0,847	0,812	18	0,681
Inovação organizacional	0,736	1,414	20	0,141
Desempenho	0,936	0,687	9	0,719

Fonte: Elaboração própria

Por último, no Quadro 29, podemos observar que não existe influência significativa da antiguidade das organizações nas quatro variáveis do modelo, o que significa que a idade das organizações não implica diferenças significativas nos graus de orientação para o mercados ocial ( $\alpha = 0,121$ ), de aprendizagem organizacional ( $\alpha = 0,123$ ), de inovação organizacional ( $\alpha = 0,631$ ) e de desempenho ( $\alpha = 0,307$ ) nas Misericórdias.

**Quadro 29 – Análise do efeito da antiguidade das organizações nas variáveis do modelo**

Variáveis	Lambda de Wilk	F	g.l.	Sig.
Orientação para o mercado social	0,719	1,453	21	0,121
Aprendizagem organizacional	0,754	1,471	18	0,123
Inovação organizacional	0,821	0,864	20	0,631
Desempenho	0,893	1,197	9	0,307

Fonte: Elaboração própria

Feita a caracterização da amostra, no ponto a seguir vamos proceder à avaliação do modelo de medida de cada uma das variáveis latentes do modelo.

### 5.3 – AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA

O modelo de medida tem como objetivo descrever como os indicadores observados servem como instrumentos de medida para as variáveis latentes ou *constructos*. Portanto o modelo de medida descreve as relações entre as variáveis latentes e as respectivas variáveis observadas. De forma a refinar as medidas iniciais e testar a consistência interna das escalas, optamos por utilizar a análise fatorial confirmatória e a correlação item-total, através de um processo iterativo de purificação das escalas, de acordo com os passos sugeridos por Hair *et al.* (2009) que irão ser desenvolvidos nos próximos pontos:

- 1º Testar a fiabilidade dos itens que medem cada fator e eliminar os não fiáveis, usando para isso as medidas tradicionais de fiabilidade como o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach e/ou a correlação item-total (*item-to-total correlation*);
- 2º Purificado o modelo, utilizar a análise fatorial confirmatória para examinar a estrutura de fatores e a unidimensionalidade de cada *constructo*, usando o teste do qui-quadrado e múltiplos índices heurísticos de ajustamento disponibilizados pelo AMOS 19.0;
- 3º Finalmente, re-especificar o modelo, se as medidas de ajustamento forem fracas, eliminando itens com elevada variância residual e/ou que tendam a convergir noutra variável.

Quando o modelo apresenta medidas pobres pode originar a inviabilização do modelo em estudo, assim devemos analisar as medidas quanto à sua fiabilidade e validade. Visto os dados terem sido recolhidos através de inquéritos, começamos por proceder a análise da fiabilidade e da validade.

Nesta pesquisa avaliamos os modelos de medida em várias etapas, ou seja, começamos por analisar a fiabilidade e por último avaliamos a validade convergente e discriminante.

### 5.3.1 – Análise da fiabilidade das escalas de medida

Começamos pela análise da fiabilidade das escalas das medidas, pois é a primeira condição para que estas sejam consideradas válidas. Com a análise da fiabilidade pretendemos averiguar a consistência interna das escalas, ou seja, medir a inter-correlação dos itens. Vários métodos são sugeridos para fazermos esta análise, sendo o mais utilizado o *alfa* de Cronbach. Este indicador e a correlação item-total foram os utilizados e as escalas que apresentavam resultados inferiores a 0,70 para o coeficiente *alfa* de Cronbach e de 0,30 para o coeficiente de correlação item-total foram retiradas da análise. Posteriormente a esta análise recorreremos à análise fatorial confirmatória que é uma das ferramentas mais populares nas ciências sociais e do comportamento e nalgumas áreas do marketing (Cheng, 2001; Hulland *et al.*, 1996).

No Quadro 30 podemos observar os resultados da análise da fiabilidade da escala de medida de orientação para o mercado social. Verificamos que todos os itens apresentam coeficientes de correlação item-total superiores ao mínimo recomendado de 0,30, logo mantiveram-se no modelo. Relativamente ao coeficiente *alfa* de Cronbach dos fatores orientação para o utente, para o concorrente, coordenação interfuncional e sistema de incentivos no mercado são todos superiores ao mínimo recomendado de 0,70, tal como a variável orientação para o mercado social.

**Quadro 30 – Análise da Fiabilidade dos itens da escala de orientação para o mercado social**

Variáveis	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Correlação item-total corrigida	<i>Alfa</i> se o item for eliminado	<i>Alfa</i> de Cronbach
<b>OMS</b>					0,93
<b>Orientação para o utente</b>					0,91
OMS1	70,59	176,136	0,530	0,931	
OMS2	71,41	166,486	0,720	0,928	
OMS3	71,22	165,854	0,756	0,927	
OMS4	71,25	167,782	0,792	0,927	
OMS5	72,02	167,203	0,550	0,931	

OMS6	70,84	175,039	0,560	0,931	
OMS7	70,93	173,505	0,573	0,930	
OMS8	71,36	166,984	0,692	0,928	
OMS9	71,35	166,538	0,776	0,927	
<b>Orientação para o concorrente</b>					0,88
OMS10	72,35	163,325	0,695	0,928	
OMS11	71,73	167,745	0,656	0,929	
OMS12	72,31	162,009	0,702	0,928	
OMS13	71,58	165,046	0,753	0,927	
<b>Coordenação interfuncional</b>					0,76
OMS14	71,35	167,451	0,701	0,928	
OMS15	71,22	168,766	0,675	0,929	
OMS16	71,15	173,874	0,559	0,931	
OMS17	72,42	168,385	0,429	0,935	
OMS18	71,48	168,318	0,622	0,929	
<b>Sistema incentivos no mercado</b>					0,79
OMS19	72,95	172,471	0,406	0,934	
OMS20	73,19	170,890	0,472	0,932	
OMS21	72,16	168,239	0,501	0,932	

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da análise da fiabilidade da variável aprendizagem organizacional são apresentados no Quadro 31. Os itens AO5, AO12, AO13, AO14 e AO17 foram eliminados por apresentarem coeficientes de correlação item-total inferiores ao recomendado de 0,30. Verificamos que com a sua eliminação o coeficiente *alfa* de Cronbach aumentou consideravelmente, passando de 0,791 para 0,921. Observamos o mesmo para os fatores empenhamento na aprendizagem, visão partilhada e mentalidade aberta.

**Quadro 31 – Análise da Fiabilidade dos itens da escala de aprendizagem organizacional**

Variáveis	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado	Alfa de Cronbach
<b>Aprendizagem organizacional</b>					0,92 (0,79*)
<b>Empenhamento na aprendizagem</b>					0,86 (0,65*)
AO1	60,68	57,113	0,496	0,774	
AO2	60,43	57,456	0,483	0,775	
AO3	60,12	56,206	0,604	0,768	
AO4	60,41	55,101	0,677	0,763	
AO5	62,26	64,864	-0,113	0,819	
AO6	60,51	55,478	0,545	0,769	
<b>Visão partilhada</b>					0,85 (0,58*)
AO7	60,59	56,707	0,591	0,769	
AO8	60,57	56,091	0,598	0,768	
AO9	60,72	57,083	0,537	0,772	
AO10	60,65	56,431	0,617	0,768	
AO11	60,60	54,774	0,619	0,764	
AO12	62,03	65,194	-0,133	0,826	
<b>Mentalidade aberta</b>					0,85 (0,43*)
AO13	60,22	60,279	0,222	0,790	
AO14	62,35	68,571	-0,325	0,827	
AO15	60,42	54,743	0,639	0,763	
AO16	60,62	53,725	0,660	0,760	
AO17	61,69	58,874	0,181	0,800	
AO18	60,71	53,191	0,690	0,758	

Legenda: (\*) Alfa de Cronbach antes da eliminação dos itens a sombreado.

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 32 podemos observar os resultados da análise de fiabilidade da variável inovação organizacional. Todos os coeficientes estão acima do recomendado, logo todos os indicadores foram retidos para o estudo.

**Quadro 32 – Análise da Fiabilidade dos itens da escala de inovação organizacional**

Variáveis	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado	Alfa de Cronbach
<b>Inovação organizacional</b>					0,94
<b>Inovação em gestão</b>					0,92
IO1	67,65	131,800	0,668	0,930	
IO2	67,94	128,938	0,701	0,929	
IO3	68,19	131,459	0,584	0,932	
IO4	67,62	128,316	0,742	0,928	
IO5	67,44	133,077	0,669	0,930	
IO6	67,83	130,888	0,641	0,930	
IO7	67,73	131,313	0,804	0,928	
IO8	67,50	135,927	0,543	0,932	
IO9	68,32	130,020	0,615	0,931	
IO10	68,08	129,023	0,779	0,928	
IO11	68,06	136,227	0,378	0,935	
IO12	68,02	132,350	0,590	0,931	
IO13	68,09	129,908	0,664	0,930	
<b>Inovação tecnológica</b>					0,84
IO14	67,58	135,111	0,544	0,932	
IO15	67,39	136,635	0,514	0,933	
IO16	68,43	129,693	0,616	0,931	
IO17	67,92	130,690	0,717	0,929	
IO18	68,25	130,313	0,710	0,929	
IO19	68,31	131,884	0,635	0,931	
IO20	68,41	132,469	0,461	0,935	

Fonte: Elaboração própria

Por último, no Quadro 33 que se segue podemos verificar que relativamente à variável desempenho, esta apresenta um coeficiente de *alfa* de Cronbach acima do recomendado, tal como os coeficientes de correlação item-total. Observamos no entanto que em relação ao fator desempenho de mercado este apresenta um coeficiente de *alfa* de Cronbach abaixo do recomendado, no entanto decidimos mantê-lo e utilizar a análise fatorial confirmatória, pois esta fornece conclusões mais rigorosas sobre a aceitabilidade ou não de uma escala de medida (Anderson & Gerbing, 1988).

**Quadro 33 – Análise da Fiabilidade dos itens da escala de desempenho**

Variáveis	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Correlação item-total corrigida	Alfa se o item for eliminado	Alfa de Cronbach
<b>Desempenho</b>					0,87
<b>Desempenho financeiro</b>					0,87
D1	25,35	20,426	0,705	0,839	
D2	26,07	21,287	0,503	0,861	
D3	25,78	20,777	0,746	0,837	
D4	25,86	20,303	0,791	0,832	
D5	25,34	21,466	0,614	0,848	
D6	25,26	20,773	0,684	0,842	
<b>Desempenho mercado</b>					0,49
D7	26,14	21,835	0,435	0,868	
D8	25,43	22,327	0,510	0,858	
D9	24,78	23,291	0,429	0,864	

Fonte: Elaboração própria

Assim, em síntese retivemos na variável orientação para o mercado social os 21 itens, na variável aprendizagem organizacional foram retidos 13 indicadores, na inovação organizacional 20 itens e no desempenho os 9 indicadores.

No ponto a seguir vamos proceder à análise fatorial confirmatória com o objectivo de confirmar os resultados obtidos e avaliar a fiabilidade e validade das dimensões em análise.

### 5.3.2 – Análise fatorial confirmatória

Entendemos nesta pesquisa não utilizar a análise fatorial exploratória uma vez que as escalas de medida que utilizamos neste estudo foram adaptadas de estudos sobre orientação para o mercado, aprendizagem e inovação organizacional já replicadas ou adoptadas no contexto das organizações lucrativas.

A análise da fiabilidade, medida pelo coeficiente *alfa* de Cronbach e realizada no ponto anterior, é uma condição necessária, mas não suficiente para avaliarmos a validade das escalas de medida. Pois, e segundo Nunnaly (1978), a validade é o grau em que uma medida capta adequadamente as características de uma variável e mede o que efectivamente procura medir. Assim, com esta análise pretendemos averiguar a congruência

entre os diferentes itens numa escala de medida. Em regra são sugeridos dois tipos de validade para um trabalho de investigação: a validade de conteúdo e a validade do *constructo*.

Na validade de conteúdo pretende-se verificar a adequabilidade de uma medida ao que se pretende medir. Normalmente esta é feita pela revisão da literatura relacionada com a variável teórica em estudo, pelas explicações sobre a forma como as medidas são operacionalizadas e pela validação dos procedimentos usados no processo de desenvolvimento das escalas (Malhotra, 2009). No presente estudo utilizamos escalas propostas e testadas em estudos anteriores e recorreremos à avaliação das escalas por especialistas e investigadores e por último submetemos o questionários a um pré-teste.

A validação do *constructo* passou pela demonstração empírica de três fatores: a fiabilidade, a validade convergente e por último a validade discriminante. A validade convergente testa se todos os itens que medem uma variável latente se inter-correlacionam fortemente, ou seja, os itens utilizados devem revelar homogeneidade. Esta é verificada através do teste t, considerando-se que é aceitável a validade convergente pela presença de parâmetros estatisticamente significativos (Anderson & Gerbing, 1988; Garver & Mentzer, 1999; Hoe, 2008).

A validade discriminante analisa o grau segundo o qual uma variável latente difere das outras variáveis latentes, ou seja, dá-nos o grau em que as medidas de um conceito não estão relacionadas com outros conceitos. Esta análise revela-nos o grau de heterogeneidade entre os diferentes itens. Avaliamos a validade discriminante através do exame da matriz de correlações de todos os itens utilizados no trabalho, onde se devem observar correlações baixas a moderadas (Anderson & Gerbing, 1988).

Dado o número elevado de itens que compõem as diversas escalas, com o objectivo de facilitar a análise estatística dos dados, na análise fatorial confirmatória adoptamos um procedimento dividido em duas etapas:

- Purificar a escala relativamente a cada um dos componentes até conseguir uma escala válida e fiável para cada um deles, denominada análise fatorial de primeira ordem;
- Para cada modelo de medida, construir um modelo com uma só variável latente, medida pelos respectivos itens de primeira ordem. Cada um destes indicadores

obtém-se com a média dos indicadores retidos na respectiva escala de cada componente, denominada análise fatorial de segunda ordem.

De acordo com o modelo teórico adoptado existem quatro modelos de medida que necessitam de ser testados na AFC de primeira ordem: modelo de medida de orientação para o mercado social, modelo de medida de aprendizagem organizacional, modelo de medida de inovação organizacional e modelo de medida de desempenho.

No ponto a seguir iremos abordar a análise fatorial confirmatória para cada um dos modelos de medida.

### **5.3.2.1 – Análise fatorial confirmatória de primeira ordem**

A utilização de medidas de fiabilidade, como o coeficiente *alfa* de Cronbach, não assegura a unidimensionalidade dos itens, apenas certifica-se que ela existe. Assim, devemos examinar a unidimensionalidade para todas as variáveis multi-item do modelo. Quando falamos em unidimensionalidade estamos a falar da existência de uma característica comum a um conjunto de itens. É uma característica desejável porque facilita a interpretação das variáveis e especifica as relações existentes (Hair *et al.*, 2009). Esta análise pode ser realizada através da análise fatorial, exploratória e confirmatória (Netemeyer *et al.*, 2003).

A aplicação da análise fatorial confirmatória efectuou-se sequencialmente, através de um processo iterativo de sucessivas AFC de primeira ordem, em que se estimaram modelos distintos de ajustamento até se obter o modelo mais adequado (Kohli *et al.*, 1993; Han *et al.*, 1998).

#### ***AFC para Orientação mercado social***

Em virtude da escala utilizada ser uma combinação das escalas de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) adaptada às organizações não lucrativas pelo estudo de Duque-Zuluaga e Schneider (2008) e já aplicada a OL recorreremos à análise fatorial confirmatória para avaliarmos a fiabilidade e a validade convergente e discriminante do modelo de medida. Da análise da fiabilidade realizada no ponto anterior a escala orientação para o mercado social ficou com os 21 itens retidos, sub-divididos por quatro sub-escalas, orientação para o utente (9 itens), orientação para o concorrente (4 itens), coordenação interfuncional (5 itens) e sistema incentivos mercado (3 itens).

Quando realizamos a avaliação do ajustamento do modelo devemos ter em consideração se existem estimativas inadequadas, como (1) a existência de variâncias-erro negativas ou não significativas para qualquer variável; (2) coeficientes estandardizados que sejam superiores a 1,0 e (3) erros padrão muito elevados associados a alguns coeficientes estimados. Ao existirem estimativas inadequadas então o modelo apresenta problemas com a estimação dos parâmetros. Ao não existirem valores inadequados, então podemos proceder à avaliação do ajustamento global do modelo. Este ao satisfazer os requisitos de ajustamento global, então tem validade e podemos prosseguir o estudo com a avaliação da qualidade interna do modelo (Hair *et al.*, 2009).

Os resultados da estimação inicial da AFC de orientação para o mercado social com os 21 itens da escala de medida mostraram um ajustamento inadequado. O valor do qui-quadrado de 398,957, com 183 graus de liberdade ( $p < 0,001$ ) e os índices GFI = 0,708, AGFI = 0,631, CFI = 0,843, RMSEA = 0,109, IFI = 0,846 e SRMR = 0,095 indicam um ajustamento sofrível, e sugerem que as estimativas dos parâmetros devem ser modificadas. Um modelo bem ajustado deve ter um valor de GFI superior a 0,90 e um valor mínimo de AGFI de 0,80 (Sharma, 1996). Observando o Quadro 34 e com base nos resultados do  $R^2$  e na solução estandardizada dos parâmetros, foram eliminados inicialmente os indicadores OMS5, OMS17 e OMS21 por apresentarem valores de  $R^2$  inferiores a 0,30 e coeficientes estandardizados inferiores a 0,60. Posteriormente e após várias tentativas, sempre com base na análise dos resultados da solução estandardizada e do  $R^2$ , bem como dos valores dos índices de ajustamento das AFC chegamos aos resultados constantes na parte direita do Quadro 34 – modelo final.

No modelo final todas as estimativas dos parâmetros são superiores a 0,60 e significativas, pelo que não iremos excluir mais nenhum indicador. Os coeficientes estandardizados situam-se entre 0,57 e 0,94. Os valores dos erros padrão das variáveis observadas não são elevados e os valores das variâncias-erro situam-se entre 0,13 e 0,54 e são significativas. O valor do qui-quadrado de 126,12, com 92 graus de liberdade e os valores de GFI = 0,87, AGFI = 0,80, CFI = 0,97, IFI = 0,97, SRMR = 0,06 e RMSEA = 0,06 revelam um bom nível de ajustamento, o que significa que podemos continuar o estudo (Marôco, 2010; Sharma, 1996).

Os valores de  $t$  são todos superiores a 1,96 o que atesta a validade convergente dos indicadores nos fatores de orientação para o mercado social. Os coeficientes de fiabilidade compósita (FC) são superiores a 0,70, que é o limite mínimo recomendado para o

coeficiente *alfa* de Cronbach e todas as variáveis excedem o limite recomendado de 0,50 para a variância média extraída (AVE).

**Quadro 34 – Resultados da AFC para a escala de orientação para o mercado social**

Itens	Modelo inicial			Modelo final			Fiabilidade
	Coeficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	Coeficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC / AVE
<b>Orientação para o utente</b>							0,92 / 0,59
OMS1	0,625		0,390	0,561	-	0,314	
OMS2	0,792	6,571	0,628	0,774	6,273	0,599	
OMS3	0,860	6,965	0,739	0,869	6,033	0,755	
OMS4	0,887	7,117	0,788	0,901	6,138	0,811	
OMS5	0,479	4,357	0,229				
OMS6	0,715	6,081	0,511	0,686	6,743	0,471	
OMS7	0,704	6,009	0,495	0,675	6,544	0,456	
OMS8	0,805	6,648	0,648	0,791	5,729	0,625	
OMS9	0,840	6,855	0,706	0,845	5,947	0,714	
<b>Orientação para o concorrente</b>							0,89 / 0,67
OMS10	0,820		0,672	0,862	-	0,742	
OMS11	0,746	8,185	0,557	0,731	8,267	0,534	
OMS12	0,863	9,953	0,744	0,845	10,12	0,713	
OMS13	0,777	8,647	0,604	0,815	8,300	0,665	
<b>Coordenação interfuncional</b>							0,69 / 0,52
OMS14	0,755		0,569	0,766	6,489	0,586	
OMS15	0,772	7,729	0,596				
OMS16	0,697	6,914	0,486				
OMS17	0,407	3,914	0,166				
OMS18	0,662	6,531	0,438	0,670		0,450	
<b>Sistema incentivos no mercado</b>							0,84 / 0,72
OMS19	0,832		0,691	0,728		0,549	
OMS20	0,844	7,760	0,712	0,96	6,214	0,890	
OMS21	0,580	5,629	0,336				
<b>X<sup>2</sup></b>	<b>398,957</b>			<b>126,12</b>			
<b>X<sup>2</sup> / gl</b>	<b>2,180</b>			<b>1,37</b>			
<b>GFI</b>	<b>0,708</b>			<b>0,87</b>			
<b>AGFI</b>	<b>0,631</b>			<b>0,80</b>			
<b>CFI</b>	<b>0,843</b>			<b>0,97</b>			

<b>RMSEA</b>	<b>0,109</b>	<b>0,06</b>	
<b>IFI</b>	<b>0,846</b>	<b>0,97</b>	

Fonte: Elaboração própria

Constatamos assim que os resultados apresentados atestam a evidência da fiabilidade e validade das sub-escalas da medida da variável orientação para o mercado social, pelo que se encontram reunidas as condições para se avançar para a AFC de segunda ordem, a efetuar no ponto 5.3.2.2.

### ***AFC para Aprendizagem Organizacional***

Após a análise da fiabilidade, constante do ponto 5.3.1, a escala de 18 indicadores ficou reduzida a 13 indicadores. Podemos observar no Quadro 35 que o modelo inicial mostra resultados de um modelo com um ajustamento inaceitável, pois apresenta um qui-quadrado de 178,547, com 62 graus de liberdade e os valores de GFI = 0,794, AGFI = 0,698, CFI = 0,849, IFI = 0,852, SRMR = 0,072 e RMSEA = 0,138. Com base nestes dados concluímos que o modelo necessita de ser re-especificado. Após sucessivas tentativas de re-especificação do modelo, chegamos aos resultados constantes do Quadro 35 – modelo final que nos mostram um bom nível de ajustamento, traduzido num qui-quadrado de 30,05, com 17 graus de liberdade e os valores de GFI = 0,93, AGFI = 0,85, CFI = 0,97, IFI = 0,97, SRMR = 0,04 e RMSEA = 0,088, valores dentro do recomendado.

Os coeficientes estandardizados situam-se entre 0,74 a 0,89, os quais não se encontram próximos de 1,0, os valores dos erros padrão das variáveis observadas não são elevados, sendo o valor mais alto de 0,39. As variâncias erro de medida situam-se entre 0,14 e 0,39 e são significativos. Estes resultados indicam que não há estimativas impróprias, o que significa que a avaliação do modelo pode prosseguir.

Os valores de  $t$  são todos elevados, o que atesta a validade convergente dos indicadores nos fatores de aprendizagem organizacional. Os coeficientes de fiabilidade compósita de cada dimensão excedem o mínimo recomendado de 0,70 e todas as variáveis extraídas são superiores a 0,50, que é o mínimo recomendado para este coeficiente.

**Quadro 35 – Resultados da AFC para a escala de aprendizagem organizacional**

Itens	Modelo inicial			Modelo final			Fiabilidade
	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC / AVE
<b>Empenhamento na aprendizagem</b>							0,87 / 0,70
AO1	0,577	5,567	0,333				
AO2	0,686	6,664	0,471				
AO3	0,863	8,444	0,746	0,857	8,534	0,734	
AO4	0,856	8,374	0,733	0,887	8,779	0,787	
AO6	0,735		0,541	0,748	-	0,560	
<b>Visão partilhada</b>							0,82 / 0,60
AO7	0,737		0,543	0,800	-	0,640	
AO8	0,775	7,362	0,601	0,761	7,566	0,578	
AO9	0,697	6,615	0,486				
AO10	0,663	6,281	0,439				
AO11	0,755	7,169	0,570	0,762	7,577	0,58	
<b>Mentalidade aberta</b>							0,82 / 0,69
AO15	0,809	8,577	0,654				
AO16	0,818	8,680	0,669	0,806	7,370	0,649	
AO18	0,811		0,658	0,855	-	0,731	
<b>X<sup>2</sup></b>	<b>178,547</b>			<b>30,05</b>			
<b>X<sup>2</sup> / gl</b>	<b>2,880</b>			<b>1,768</b>			
<b>GFI</b>	<b>0,794</b>			<b>0,93</b>			
<b>AGFI</b>	<b>0,698</b>			<b>0,85</b>			
<b>CFI</b>	<b>0,849</b>			<b>0,97</b>			
<b>RMSEA</b>	<b>0,138</b>			<b>0,088</b>			
<b>IFI</b>	<b>0,852</b>			<b>0,97</b>			

Fonte: Elaboração própria

Face aos resultados podemos considerar que a escala proposta para a aprendizagem organizacional é válida e fiável para representar a realidade em estudo, pelo que vamos prosseguir com o modelo em estudo.

### ***AFC para Inovação Organizacional***

Após a análise de fiabilidade efetuada à dimensão inovação organizacional, retivemos os 20 indicadores, sendo 13 para o fator inovação em gestão e 7 indicadores para a inovação tecnológica.

Os resultados iniciais da AFC para a escala de inovação organizacional mostram um ajustamento pobre, com o valor do qui-quadrado de 473,137, com 169 graus de liberdade e os valores de GFI = 0,696, AGFI = 0,622, CFI = 0,754, IFI = 0,758, SRMR = 0,0894 e RMSEA = 0,135. Com base nestes dados, e após sucessivas tentativas de re-especificação do modelo, os resultados mostram um ajustamento ainda pobre. A análise dos índices de modificação mostra que existem indicadores que não convergem satisfatoriamente em nenhum dos dois fatores propostos e assim resolvemos correr a análise fatorial exploratória de forma a confirmar quais os fatores existentes e para quais indicadores saturam.

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam-nos três fatores, que nós denominamos por inovação administrativa (itens 1 a 10), inovação de processos (itens 11 a 15 e item 17) e inovação tecnológica (itens 16 a 20). Com estes três novos fatores voltamos a correr a AFC e os resultados do modelo inicial mostram um ajustamento inaceitável, com o valor do qui-quadrado de 410,65, com 167 graus de liberdade e os valores de GFI = 0,73, AGFI = 0,66, CFI = 0,80, IFI = 0,81, SRMR = 0,08 e RMSEA = 0,12. Com base nestes dados, e após sucessivas tentativas de re-especificação do modelo chegamos aos resultados finais da AFC que constam do Quadro 36 e revelam um ajustamento bom. Apresenta um valor de qui-quadrado de 156,85, com 91 graus de liberdade e valores de GFI = 0,85, AGFI = 0,78, CFI = 0,94, IFI = 0,94, SRMR = 0,05 e RMSEA = 0,08, podendo assim prosseguir com a investigação. Os coeficientes estandardizados, que determinam a importância relativa das variáveis observadas como indicadores de inovação organizacional, situam-se entre 0,60 e 0,90. A fiabilidade compósita (FC) excede o limite recomendado de 0,70 e as variâncias extraídas (AVE) para cada um dos fatores excedem o mínimo recomendado de 0,50 (Hair et. al, 2009). A escala de medida de inovação organizacional configura-se de molde unidimensional em função das três dimensões críticas propostas: inovação administrativa, inovação de processos e inovação tecnológica.

**Quadro 36 – Resultados da AFC para a escala de inovação organizacional**

Itens	Modelo inicial			Modelo final			Fiabilidade
	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC / AVE
<b>Inovação administrativa</b>							0,92 / 0,54
IO1	0,77		0,59	0,77	-	0,58	
IO2	0,77	8,12	0,60	0,79	8,28	0,62	
IO3	0,64	6,54	0,41	0,65	6,53	0,42	
IO4	0,78	8,22	0,61	0,80	8,39	0,64	
IO5	0,67	6,82	0,44	0,67	6,89	0,45	
IO6	0,69	7,15	0,48	0,68	6,91	0,46	
IO7	0,86	9,20	0,73	0,85	9,08	0,73	
IO8	0,63	6,41	0,39	0,64	6,44	0,41	
IO9	0,70	7,26	0,49	0,63	7,12	0,40	
IO10	0,83	8,89	0,69	0,81	8,61	0,66	
<b>Inovação de processos</b>							0,78 / 0,54
IO11	0,36	3,41	0,13				
IO12	0,75		0,56	0,60	-	0,36	
IO13	0,84	8,17	0,70	0,72	9,05	0,52	
IO14	0,59	5,72	0,35				
IO15	0,49	4,69	0,24				
IO17	0,79	7,73	0,62	0,87	6,14	0,75	
<b>Inovação tecnológica</b>							0,82 / 0,61
IO16	0,71		0,51	0,68	-	0,46	
IO18	0,86	7,78	0,75	0,90	7,46	0,81	
IO19	0,79	7,21	0,62	0,76	6,63	0,57	
IO20	0,62	5,75	0,38				
<b>X<sup>2</sup></b>	<b>410,65</b>			<b>156,85</b>			
<b>X<sup>2</sup> / gl</b>	<b>2,46</b>			<b>1,72</b>			
<b>GFI</b>	<b>0,73</b>			<b>0,85</b>			
<b>AGFI</b>	<b>0,66</b>			<b>0,78</b>			
<b>CFI</b>	<b>0,80</b>			<b>0,94</b>			
<b>RMSEA</b>	<b>0,12</b>			<b>0,08</b>			
<b>IFI</b>	<b>0,81</b>			<b>0,94</b>			

Fonte: Elaboração própria

Em face do exposto, podemos considerar que a escala proposta para inovação organizacional é válida e fiável para representar a realidade em estudo.

### ***AFC para desempenho organizacional***

Na análise da fiabilidade foram retidos 9 indicadores divididos em desempenho financeiro (6 indicadores) e desempenho de mercado (3 indicadores). Os resultados da estimação inicial da AFC mostram que o ajustamento não é adequado, com um qui-quadrado de 147,765 e com 26 graus de liberdade. Os índices heurísticos revelam igualmente um ajustamento pobre, com os valores de GFI = 0,721, AGFI = 0,517, CFI = 0,734, IFI = 0,74, SRMR = 0,1173 e RMSEA = 0,217, sugerindo que as estimativas dos parâmetros devem ser modificadas.

Após as sucessivas tentativas de re-especificação do modelo, os resultados mostram um ajustamento ainda pobre. A análise dos índices de modificação mostra que existem indicadores que não convergem satisfatoriamente em nenhum dos dois fatores propostos e assim resolvemos correr a análise fatorial exploratória de forma a confirmar quais os fatores existentes e para quais indicadores saturam.

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam-nos três fatores, que nós denominamos por desempenho utente (itens 1, 5, 6 e 9), desempenho da organização (itens 2 a 4) e desempenho financiamento (itens 16 a 20). Com estes três novos fatores voltamos a correr a AFC e os resultados do modelo inicial mostram um ajustamento inaceitável, com o valor do qui-quadrado de 76,34, com 24 graus de liberdade e os valores de GFI = 0,85, AGFI = 0,72, CFI = 0,89, IFI = 0,89, SRMR = 0,08 e RMSEA = 0,15. Com base nestes dados, e após sucessivas tentativas de re-especificação do modelo chegamos aos resultados finais da AFC que constam do Quadro 37 e revelam um ajustamento bom. O valor do qui-quadrado é de 12,77 com 6 graus de liberdade ( $p < 0,05$ ) e valores de GFI = 0,96, AGFI = 0,86, CFI = 0,97, IFI = 0,97, SRMR = 0,038 e RMSEA = 0,010, podendo prosseguir a investigação.

Os coeficientes estandardizados, que determinam a importância relativa das variáveis observadas como indicadores do desempenho situam-se entre 0,60 e 0,97. A fiabilidade compósita esta acima dos 0,70 conforme é recomendado, excepto na escala desempenho financiamento. A variância extraída, como outra medida de fiabilidade, apresenta os valores de 0,64, 0,81 e 0,36. A escala desempenho financiamento apresenta um valor de variância extraída inferior ao recomendado, no entanto é aceitável índices de fiabilidade inferiores a

0,6 para sub-escalas com três ou menos indicadores (Loewenthal, 2001). Desta forma, decidimos manter esta escala.

**Quadro 37 – Resultados da AFC para a escala de desempenho**

Itens	Modelo inicial			Modelo final			Fiabilidade FC / AVE
	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	
<b>Desempenho utente</b>							0,78 / 0,64
D1	0,82	8,77	0,67				
D5	0,73	7,65	0,53	0,80	6,53	0,63	
D6	0,84	-	0,70	0,81	-	0,65	
D9	0,61	6,14	0,37				
<b>Desempenho da organização</b>							0,90 / 0,81
D2	0,70	8,34	0,49				
D3	0,87	11,74	0,76	0,83	9,82	0,69	
D4	0,94	-	0,87	0,97	-	0,94	
<b>Desempenho financiamento</b>							0,53 / 0,36
D7	0,57	4,21	0,32	0,60	4,21	0,36	
D8	0,64	-	0,41	0,60	-	0,36	
<b>X<sup>2</sup></b>	<b>76,34</b>			<b>12,77</b>			
<b>X<sup>2</sup> / gl</b>	<b>3,18</b>			<b>2,13</b>			
<b>GFI</b>	<b>0,85</b>			<b>0,96</b>			
<b>AGFI</b>	<b>0,72</b>			<b>0,86</b>			
<b>CFI</b>	<b>0,89</b>			<b>0,97</b>			
<b>RMSEA</b>	<b>0,15</b>			<b>0,10</b>			
<b>IFI</b>	<b>0,89</b>			<b>0,97</b>			

Fonte: Elaboração própria

Podemos considerar que a escala proposta para o desempenho organizacional é válida e fiável para representar a realidade em estudo.

Resumindo, a partir dos critérios definidos por diversos autores (Garver & Mentzer, 1999; Hair *et al.*, 2009; Marôco, 2010) para a avaliação da validação dos *constructos*, os resultados obtidos nas análises fatoriais confirmatórias efectuadas às variáveis latentes do modelo mostram-nos que, na sua maioria, foram respeitados os mínimos recomendados na

literatura, isto é, o modelo de medida ajusta-se razoavelmente à realidade em estudo. Todos os sub-modelos apresentaram índices de ajustamento aceitáveis. No que diz respeito aos valores encontrados para o qui-quadrado nos vários sub-modelos, foram encontrados valores estatísticos significativos<sup>71</sup>. Também foram considerados outros índices para aferir a qualidade de ajustamento e em geral todos eles apresentaram os valores mínimos recomendados pela literatura. De referir que os valores muito próximos ou um pouco acima do recomendado são explicados por estarmos a trabalhar com uma amostra pequena (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008; Hu & Bentler, 1999).

Também em relação à significância dos coeficientes estes encontram-se dentro dos mínimos recomendados na literatura. A significância dos coeficientes estandardizados apresentada em todas as análises fatoriais confirmatórias foram aceitáveis, dado que foram estatisticamente significativas, ou seja, apresentaram um valor de t superior a 1,96 e um valor de p inferior a 0,05 e com um valor superior a 0,50, comprovando-se assim a validade convergente.

Por último, relativamente à fiabilidade e variância extraída, constatamos que em relação à fiabilidade, o *alfa* de Cronbach apresentou valores aceitáveis, ou seja, superiores a 0,70, tal como a fiabilidade compósita. No que diz respeito à variância extraída também esta apresentou os valores recomendados na literatura, ou seja, valores superiores a 0,50.

### **5.3.2.2 – Análise fatorial confirmatória de segunda ordem**

Os modelos de medida foram testados na análise fatorial confirmatória de primeira ordem com a restrição de cada item convergir num fator. Em todos eles os indicadores convergiram significativamente nos fatores pré-especificados e nenhum dos erros de medida estavam correlacionados, o que mostra a unidimensionalidade dos *constructos*.

Tendo em conta os resultados da análise de fiabilidade, que nos mostraram que todas as variáveis apresentam valores de consistência interna dentro dos mínimos recomendados e tendo em conta que o modelo em análise é demasiado grande seguimos o recomendado pela literatura para simplificar o modelo e facilitar desta forma a análise (Bagozzi & Edwards, 1998; Garver & Mentzer, 1999; Hoe, 2008; Matsuno e Mentzer, 2000).

---

<sup>71</sup> O *p-value* associado ao teste apresentou valores inferiores a 0,05. Para amostras pequenas este facto é considerável aceitável, na medida em que os valores apresentados para o qui-quadrado/graus de liberdade ficaram dentro do recomendado, ou seja, são inferiores a 5.

Adoptamos a metodologia de agregar parcialmente os itens em subconjuntos, com o fim de simplificar o cálculo de iteração entre variáveis e facilitar a sua análise, através da média dos valores dos indicadores, os quais passam a ser tratados como indicadores dos *constructos*.

Seguidamente vamos abordar a análise fatorial de segunda ordem para as variáveis do modelo.

### **Orientação para o mercado social**

A escala do modelo de medida de OMS foi identificada no ponto anterior como sendo constituída por quatro dimensões: orientação para o utente (OU), com 8 indicadores, orientação para o concorrente (OC), com 4 indicadores, coordenação interfuncional (CIF), com 2 indicadores e o sistema de incentivos no mercado (SIM), com 2 indicadores. Neste ponto vamos avaliar a adequabilidade desta estrutura e confirmar a dimensionalidade e consistência interna e externa dos fatores com a análise fatorial confirmatória de segunda ordem. Desta forma, sintetizamos os indicadores em sub-componentes que vão funcionar como indicadores da variável latente de segundo nível (OMS – orientação para o mercado social).

As medidas descritivas para os quatro fatores do modelo que estamos a analisar são mostradas no Quadro 38.

**Quadro 38 – Análise das medidas descritivas do *constructo* orientação para o mercado social**

<b>Fatores</b>	<b>M</b>	<b>D,P,</b>	<b>Va</b>	<b>Sk</b>	<b>Ku</b>
Orientação para o utente	4,12	0,34	0,12	-0,54	0,21
Orientação para o concorrente	3,67	0,98	0,96	0,08	-0,62
Coordenação interfuncional	3,14	0,62	0,38	-0,25	-0,20
Sistema incentivos no mercado	1,96	0,79	0,63	0,61	-0,17

Legenda: M = Média; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que relativamente aos valores do achatamento estes estão abaixo de 2, considerado o limite da não-normalidade. De igual modo, a análise da assimetria mostra valores inferiores a 1 que é o valor limite para a não-normalidade. Concluimos assim que as variáveis usadas não se afastam da distribuição normal. Podemos assim utilizar o método

da máxima verosimilhança para estimar o modelo (Boomsma & Hoogland, 2001; Boomsma, Hoyle & Painter, 2012).

A validade convergente das escalas foi medido examinando os valores da estatística *t* dos coeficientes estimados. Valores superiores a 1.96 traduzem significância estatística dos estimadores ao nível de 0,05.

O Quadro 39 mostra as estimativas da AFC de segunda ordem para a variável orientação para o mercado social. Os coeficientes estandardizados das variáveis observadas situam-se entre 0,46 e 0,98 e são significativos ao nível de 0,001 (todos os valores de *t* excedem o valor de 3,29). O ajustamento global do modelo foi obtido, tendo apresentado índices de ajustamento com o valor do qui-quadrado igual a 144,77 (g.l. = 94) e os índices GFI = 0,85, AGFI = 0,78, CFI = 0,95, IFI = 0,95, SRMR = 0,07 e RMSEA = 0,07. Os resultados asseguram o ajustamento do modelo de medida e proporcionam evidência da validade convergente dos quatro itens utilizados para representar o *constructo* orientação para o mercado social.

**Quadro 39 – Resultados da AFC DE 2ª ordem para o modelo de medida OMS**

Parâmetros	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC	AVE
<b>OMS</b>				0,82	0,62
OU	0,88	5,47	0,77		
OC	0,84	8,14	0,70		
SIM	0,46	3,47	0,21		
CIF	0,98	6,81	0,96		
<b>X<sup>2</sup> = 144,77, X<sup>2</sup> / gl = 1,54; GFI = 0,85; AGFI = 0,78; CFI = 0,95; RMSEA = 0,07; IFI = 0,95</b>					

Fonte: Elaboração própria

A bondade do ajustamento do modelo foi avaliada através do conjunto das três medidas descritas no ponto 4.7.2 – medidas absolutas, medidas incrementais e medidas parcimoniosas. O resultado destas medidas pode ser observado no Quadro 40.

**Quadro 40 – Medidas de ajustamento global do modelo OMS**

<b>Índices heurísticos de ajustamento</b>	<b>Estatística</b>
<b>Medidas absolutas</b>	
Qui-quadrado	144,77
Goodness-of-fit index	0,85
Standardized root mean square residual	0,07
Root mean square error of approximation	0,07
<b>Medidas incrementais</b>	
Adjusted Goodness-of-fit index	0,78
Non-normed fit index	0,88
Normed fit index	0,88
Comparative fit index	0,95
Incremental fit index	0,95
<b>Medidas parcimoniosas</b>	
Parsimony normed fit index	0,69
Parsimony Goodness-of-fit index	0,59

Fonte: Elaboração própria

Em face dos resultados apresentados, podemos prosseguir com a análise.

### ***Aprendizagem organizacional***

A escala do modelo de medida de AO foi identificada no ponto anterior como sendo constituída por três dimensões: empenhamento na aprendizagem (EmpA) com 3 indicadores, mentalidade aberta (MentAb) com 2 indicadores e a visão partilhada (VisPart) com 3 indicadores. Neste ponto vamos avaliar a adequabilidade desta estrutura e confirmar a dimensionalidade e consistência interna e externa dos fatores com a análise fatorial confirmatória de segunda ordem. Desta forma, sintetizamos os indicadores em sub-componentes que vão funcionar como indicadores da variável latente de segundo nível (AO – aprendizagem organizacional).

As medidas descritivas para os três fatores do modelo que estamos a analisar são mostradas no Quadro 41.

**Quadro 41 – Análise das medidas descritivas do *constructo* aprendizagem organizacional**

Fatores	M	D,P,	Va	Sk	Ku
Empenhamento na aprendizagem	3,87	0,68	0,46	-0,94	1,41
Mentalidade aberta	3,78	0,78	0,60	-0,39	0,15
Visão partilhada	3,31	0,57	0,32	-0,70	1,55

Legenda: M = Média; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que relativamente aos valores do achatamento estes estão abaixo de 2, considerado o limite da não-normalidade. De igual modo, a análise da assimetria mostra valores inferiores a 1 que é o valor limite para a não-normalidade. Concluimos assim que as variáveis usadas não se afastam da distribuição normal. Podemos assim utilizar o método da máxima verosimilhança para estimar o modelo em estudo (Boomsma & Hoogland, 2001).

A validade convergente das escalas foi medido examinando os valores da estatística *t* dos coeficientes estimados. Valores superiores a 1,96 traduzem significância estatística dos estimadores ao nível de 0,05.

O Quadro 42 mostra as estimativas da AFC de segunda ordem para a variável aprendizagem organizacional. Os coeficientes estandardizados das variáveis observadas situam-se entre 0,78 e 0,90 e são significativos ao nível de 0,001 (todos os valores de *t* excedem o valor de 3,29). O ajustamento global do modelo foi obtido, tendo apresentado índices de ajustamento com o valor do qui-quadrado igual a 30,052 (g.l. = 17) e os índices GFI = 0,93, AGFI = 0,85, CFI = 0,97, IFI = 0,97, SRMR = 0,039 e RMSEA = 0,08. Os resultados asseguram o ajustamento do modelo de medida e proporcionam evidência da validade convergente dos três itens utilizados para representar o *constructo* aprendizagem organizacional.

**Quadro 42 – Resultados da AFC DE 2ª ordem para o modelo de medida AO**

Parâmetros	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC	AVE
<b>AO</b>				0,93	0,82
EmpA	0,90	7,12	0,81		
MentAb	0,78	6,90	0,61		
VisPart	0,88	7,36	0,78		
<b>X<sup>2</sup> = 30,052, X<sup>2</sup> / gl = 1,76; GFI = 0,93; AGFI = 0,85; CFI = 0,97; RMSEA = 0,08; IFI = 0,97</b>					

Fonte: Elaboração própria

Constatamos pela observação do Quadro 42 que o fator empenhamento na aprendizagem é o que apresenta o maior coeficiente o que significa que é o que exerce maior influência na aprendizagem organizacional, sendo a mentalidade aberta o que exerce menos influência.

A bondade do ajustamento do modelo foi avaliada através do conjunto das três medidas – medidas absolutas, medidas incrementais e medidas parcimoniosas. O resultado destas medidas pode ser observado no Quadro 43.

**Quadro 43 – Medidas de ajustamento global do modelo AO**

<b>Índices heurísticos de ajustamento</b>	<b>Estatística</b>
<b>Medidas absolutas</b>	
Qui-quadrado	30,052
Goodness-of-fit index	0,93
Standardized root mean square residual	0,03
Root mean square error of approximation	0,08
<b>Medidas incrementais</b>	
Adjusted Goodness-of-fit index	0,93
Non-normed fit index	0,94
Normed fit index	0,94
Comparative fit index	0,97
Incremental fit index	0,97
<b>Medidas parcimoniosas</b>	
Parsimony normed fit index	0,57
Parsimony Goodness-of-fit index	0,44

Fonte: Elaboração própria

Em face dos resultados apresentados, podemos prosseguir com a análise.

### ***Inovação organizacional***

A escala do modelo de medida de IO foi identificada no ponto anterior como sendo constituída por três dimensões: inovação administrativa (IAdm) com 10 indicadores, inovação de processos (IProc) com 3 indicadores e a inovação tecnológica (ITec) com 3 indicadores. Neste ponto vamos avaliar a adequabilidade desta estrutura e confirmar a dimensionalidade e consistência interna e externa dos fatores com a análise fatorial confirmatória de segunda ordem. Desta forma, sintetizamos os indicadores em sub-componentes que vão funcionar como indicadores da variável latente de segundo nível (IO – inovação organizacional).

As medidas descritivas para os três fatores do modelo que estamos a analisar são mostradas no Quadro 44.

**Quadro 44 – Análise das medidas descritivas do *constructo* inovação organizacional**

Fatores	M	D,P,	Va	Sk	Ku
Inovação administrativa	3,57	0,63	0,40	0,18	-0,45
Inovação de processos	2,55	0,52	0,26	0,009	0,26
Inovação tecnológica	3,03	0,67	0,45	0,006	0,20

Legenda: M = Média; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que relativamente aos valores do achatamento estes estão abaixo de 2, considerado o limite da não-normalidade. De igual modo, a análise da assimetria mostra valores inferiores a 1 que é o valor limite para a não-normalidade. Concluimos assim que as variáveis usadas não se afastam da distribuição normal. Podemos assim utilizar o método da máxima verosimilhança para estimar o modelo em estudo (Boomsma & Hoogland, 2001).

A validade convergente das escalas foi medido examinando os valores da estatística *t* dos coeficientes estimados. Valores superiores a 1,96 traduzem significância estatística dos estimadores ao nível de 0,05.

O Quadro 45 mostra as estimativas da AFC de segunda ordem para a variável inovação organizacional. Os coeficientes estandardizados das variáveis observadas situam-se entre 0,79 e 0,98 e são significativos ao nível de 0,001 (todos os valores de *t* excedem o valor de 3,29). O ajustamento global do modelo foi obtido, tendo apresentado índices de ajustamento com o valor do qui-quadrado igual a 156,85 (g.l. = 91) e os índices GFI = 0,85, AGFI = 0,78, CFI = 0,94, IFI = 0,94, SRMR = 0,05 e RMSEA = 0,08. Os resultados asseguram o ajustamento do modelo de medida e proporcionam evidência da validade convergente dos três itens utilizados para representar o *constructo* inovação organizacional.

**Quadro 45 – Resultados da AFC DE 2ª ordem para o modelo de medida IO**

Parâmetros	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC	AVE
<b>IO</b>					
IAdm	0,79	6,90	0,62		
IProc	0,98	5,95	0,97		
ITec	0,91	6,55	0,82		
<b>X<sup>2</sup> = 156,85, X<sup>2</sup> / gl = 1,72; GFI = 0,85; AGFI = 0,78; CFI = 0,94; RMSEA = 0,08; IFI = 0,94</b>					

Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 45 verificamos que o fator inovação nos processos é o que exerce maior influência na inovação organizacional, tendo os outros dois fatores valores próximos deste.

A bondade do ajustamento do modelo foi avaliada através do conjunto das três medidas – medidas absolutas, medidas incrementais e medidas parcimoniosas. O resultado destas medidas pode ser observado no Quadro 46.

**Quadro 46 – Medidas de ajustamento global do modelo IO**

<b>Índices heurísticos de ajustamento</b>	<b>Estatística</b>
<b>Medidas absolutas</b>	
Qui-quadrado	156,85
Goodness-of-fit index	0,85
Standardized root mean square residual	0,05
Root mean square error of approximation	0,08
<b>Medidas incrementais</b>	
Adjusted Goodness-of-fit index	0,78
Non-normed fit index	0,87
Normed fit index	0,87
Comparative fit index	0,94
Incremental fit index	0,94
<b>Medidas parcimoniosas</b>	
Parsimony normed fit index	0,66
Parsimony Goodness-of-fit index	0,57

Fonte: Elaboração própria

Em face dos resultados apresentados, podemos prosseguir com a análise.

### ***Desempenho organizacional***

A escala do modelo de medida de DO foi identificada no ponto anterior como sendo constituída por três dimensões: desempenho utentes (DUt), com 2 indicadores, desempenho organização (DOrg), com 2 indicadores e o desempenho financiadores (DFin), com 2 indicadores. Neste ponto vamos avaliar a adequabilidade desta estrutura e confirmar a dimensionalidade e consistência interna e externa dos fatores com a análise fatorial confirmatória de segunda ordem. Desta forma, sintetizamos os indicadores em sub-componentes que vão funcionar como indicadores da variável latente de segundo nível (DO – desempenho organizacional).

As medidas descritivas para os três fatores do modelo que estamos a analisar são mostradas no Quadro 47.

**Quadro 47 – Análise das medidas descritivas do *constructo* inovação organizacional**

Fatores	M	D,P,	Va	Sk	Ku
Desempenho utentes	2,98	0,61	0,37	-0,11	1,20
Desempenho organização	2,98	0,75	0,56	0,07	1,71
Desempenho financiadores	190	0,40	0,16	0,04	1,51

Legenda: M = Média; D.P. = Desvio Padrão; Assimetria (*Skewness*); Achatamento (*Kurtose*)

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que relativamente aos valores do achatamento estes estão abaixo de 2, considerado o limite da não-normalidade. De igual modo, a análise da assimetria mostra valores inferiores a 1 que é o valor limite para a não-normalidade. Concluimos assim que as variáveis usadas não se afastam da distribuição normal. Podemos assim utilizar o método da máxima verosimilhança para estimar o modelo em estudo (Boomsma & Hoogland, 2001).

A validade convergente das escalas foi medido examinando os valores da estatística *t* dos coeficientes estimados. Valores superiores a 1,96 traduzem significância estatística dos estimadores ao nível de 0,05.

O Quadro 48 mostra as estimativas da AFC de segunda ordem para a variável desempenho organizacional. Os coeficientes estandardizados das variáveis observadas situam-se entre 0,76 e 0,92 e são significativos ao nível de 0,001 (todos os valores de *t* excedem o valor de 3,29). O ajustamento global do modelo foi obtido, tendo apresentado índices de ajustamento com o valor do qui-quadrado igual a 12,77 (g.l. = 6) e os índices GFI = 0,96, AGFI = 0,86, CFI = 0,97, IFI = 0,97, SRMR = 0,039 e RMSEA = 0,10. Os resultados asseguram o ajustamento do modelo de medida e proporcionam evidência da validade convergente dos três itens utilizados para representar o *constructo* desempenho organizacional.

**Quadro 48 – Resultados da AFC DE 2ª ordem para o modelo de medida DO**

Parâmetros	Coefficiente Estandarizado	Valor t	R <sup>2</sup>	FC	AVE
DO				0,94	0,85
DUt	0,76	5,90	0,58		
DOrg	0,92	8,50	0,85		
DFin	0,87	4,99	0,76		
<b>X<sup>2</sup> = 12,77, X<sup>2</sup> / gl = 2,13; GFI = 0,96; AGFI = 0,86; CFI = 0,97; RMSEA = 0,10; IFI = 0,97</b>					

Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 48 verificamos que o fator desempenho da organização é o que exerce maior influência no desempenho organizacional, sendo seguido pelo fator desempenho financiamento e por último o desempenho utentes.

A bondade do ajustamento do modelo foi avaliada através do conjunto das três medidas – medidas absolutas, medidas incrementais e medidas parcimoniosas. O resultado destas medidas pode ser observado no Quadro 49.

**Quadro 49 – Medidas de ajustamento global do modelo IO**

<b>Índices heurísticos de ajustamento</b>	<b>Estatística</b>
<b>Medidas absolutas</b>	
Qui-quadrado	12,77
Goodness-of-fit index	0,96
Standardized root mean square residual	0,04
Root mean square error of approximation	0,10
<b>Medidas incrementais</b>	
Adjusted Goodness-of-fit index	0,86
Non-normed fit index	0,95
Normed fit index	0,95
Comparative fit index	0,97
Incremental fit index	0,97
<b>Medidas parcimoniosas</b>	
Parsimony normed fit index	0,38
Parsimony Goodness-of-fit index	0,28

Fonte: Elaboração própria

Em face dos resultados apresentados, podemos prosseguir com a análise.

Por último, vamos analisar a validade discriminante entre os fatores do modelo de medida. No Quadro 50 podemos aferir a validade discriminante, analisando para isso as correlações entre todas as variáveis latentes de primeira ordem. Observamos ainda a raiz quadrada da variância extraída, cujos valores se apresentam na diagonal principal.

**Quadro 50 – Matriz de correlações das dimensões em análise**

Fatores	OU	OC	SIM	EmpA	VisPar	MentA	IAdm	IProc	ITec	DUt	DOrg	DFin
<b>OU</b>	(0,77)											
<b>OC</b>	0,771	(0,82)										
<b>SIM</b>	0,470	0,490	(0,85)									
<b>EmpA</b>	0,600	0,625	0,381	(0,83)								
<b>VisPart</b>	0,611	0,637	0,389	0,856	(0,78)							
<b>MentA</b>	0,568	0,593	0,361	0,796	0,811	(0,83)						
<b>IAdm</b>	0,626	0,653	0,398	0,684	0,697	0,648	(0,73)					
<b>IProc</b>	0,692	0,722	0,440	0,756	0,771	0,716	0,897	(0,74)				
<b>ITec</b>	0,649	0,677	0,413	0,709	0,723	0,672	0,842	0,930	(0,78)			
<b>DUt</b>	0,214	0,223	0,136	0,156	0,159	0,148	0,241	0,266	0,250	(0,80)		
<b>DOrg</b>	0,244	0,254	0,155	0,178	0,182	0,169	0,274	0,303	0,284	0,777	(0,90)	
<b>DFin</b>	0,255	0,266	0,162	0,187	0,190	0,177	0,287	0,317	0,297	0,813	0,927	(0,61)

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que a correlação entre todas as variáveis é inferior ao mínimo recomendado de 0,95 (Hair *et al.*, 2009). Para analisar a validade discriminante podemos utilizar a análise da variância extraída (Fornell & Larcker, 1981) que tem que apresentar valores superiores aos coeficientes de correlação entre as diferente variáveis. A maioria das variáveis assegura esta condição.

Em resumo, face aos resultados das análises realizadas, verificamos que a validade interna e externa das escalas usadas encontram-se no geral asseguradas, pois mostraram possuir validade convergente e discriminante, ter consistência interna e provou-se também a sua dimensionalidade.

Uma vez concluída a análise dos vários modelos de medida, encontram-se reunidas as condições para prosseguirmos no ponto seguinte com a análise da avaliação do modelo estrutural completo. Vamos então proceder à estimação e avaliação do modelo estrutural, tendo como objectivo demonstrar que o modelo estrutural suporta o modelo teórico proposto.

#### **5.4 – AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL**

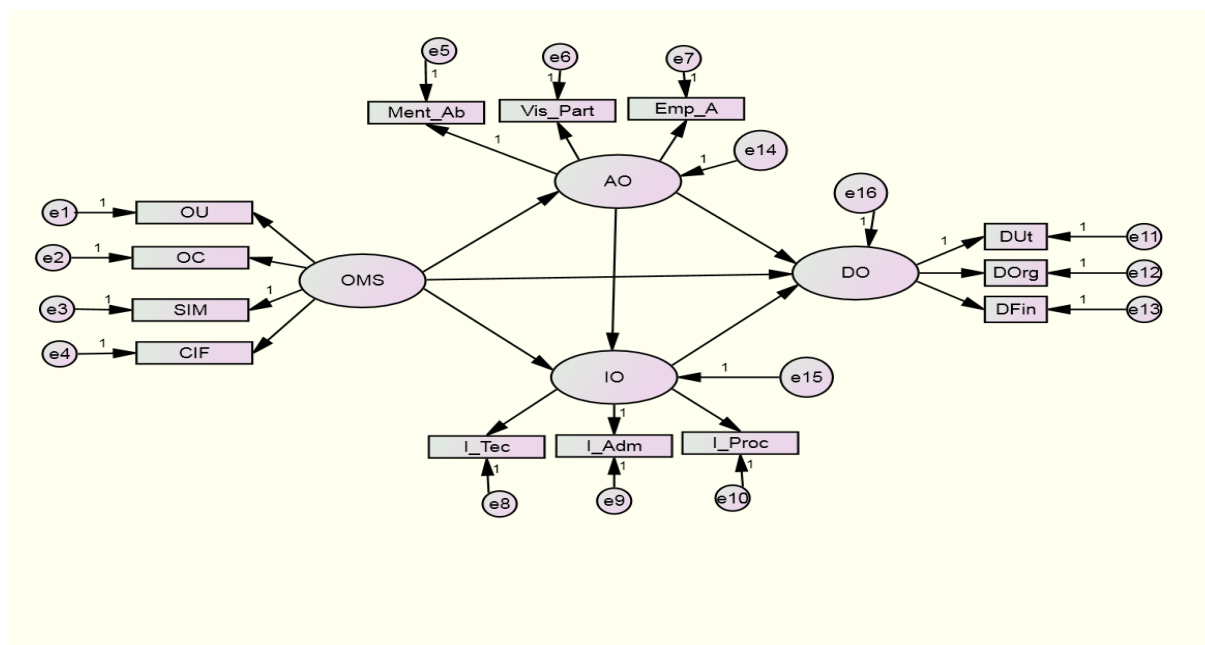
No modelo estrutural estão descritas as relações entre as variáveis latentes. A análise das relações estruturais do modelo global baseou-se na metodologia proposta por Anderson e Gerbing (1988), ou seja, numa primeira fase procedeu-se à análise da fiabilidade e validade

das escalas de medida, utilizando o *alfa* de Cronbach e a análise fatorial confirmatória e numa segunda fase vamos proceder à avaliação do modelo estrutural, com o fim de examinar as relações entre as variáveis latentes propostas no modelo e testar as hipóteses postuladas por nós no capítulo quatro.

#### 5.4.1 – Avaliação do Modelo Teórico

Tendo em atenção a reduzida dimensão da amostra e à relativa complexidade do modelo que estamos a analisar, a estimação do modelo estrutural obrigou a uma simplificação do modelo tendo sido calculadas dimensões de segunda ordem. Nesse processo seguimos as orientações sugeridas por vários autores quanto ao processo de agregação parcial do modelo de medida (Bagozzi & Edwards, 1998; Garver & Mentzer, 1999).

Na Figura 48 podemos observar o modelo global, que agrega o modelo de medida (com os *constructos* e seus indicadores) e o modelo estrutural (diagrama de caminhos com as relações propostas). As variáveis latentes (de primeira e segunda ordem) são representadas por ovais e as variáveis observadas são representadas por rectângulos. São também representados os erros nas equações e os termos de erro de medida das variáveis observadas.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 48 – Diagrama de Caminhos do modelo estrutural**

Antes de prosseguirmos para a estimação do modelo e testar assim as hipóteses postuladas, vamos proceder à análise da validade do modelo.

#### **5.4.1.1 – Ajustamento do Modelo Estrutural**

A avaliação do ajustamento do modelo estrutural vai ser efectuada segundo três aspectos. Vamos começar pelo ajustamento preliminar, prosseguindo para o ajustamento global e finalizando com a análise da consistência interna.

##### ***Ajustamento preliminar do modelo***

Neste ponto vamos testar pequenos erros e pesquisar a existência de estimativas impróprias, ou seja, que excedam os limites recomendados pela literatura, designadamente coeficientes estandardizados que excedam o valor de 1 ou variâncias negativas ou não significativas (Hair *et al.*, 2009).

Numa primeira estimação do modelo verificamos que existe uma variância negativa, a que está associada ao fator CIF (coordenação interfuncional) e assim decidimos retirá-lo da análise.

Da análise do Quadro 51 verificamos que todos os coeficientes estandardizados são superiores a 0,50 e inferiores a 1 e são significativos. Observamos ainda que não existem variâncias – erro negativas. Assim, o ajustamento do modelo está dentro dos mínimos recomendados, podendo prosseguir a análise.

##### ***Ajustamento global do modelo***

Aqui vamos avaliar o ajustamento do modelo aos dados observados. Vários indicadores são recomendados para avaliar este ajustamento, seguindo-se o recomendado por Hair *et al.* (2009), conforme exposto no ponto 4.7.2.

As medidas absolutas utilizam-se para analisar em que medida o modelo global pode estimar variáveis comuns. Podemos verificar no Quadro 51 que os resultados indicam um nível bom de ajustamento, com excepção do RMSEA que mostra um valor superior ao limite máximo recomendado de 0,10 (Marôco, 2010). No entanto, o valor de RMSEA tende a aumentar quando se adiciona variáveis ao modelo e num estudo de simulação Chen *et al.* (2008) demonstraram que o critério de considerar o ajustamento como aceitável quando inferior a 0,10 pode não ser adequado. A utilização dos valores recomendados como indicadores de um bom ou mau ajustamento depende da especificação do modelo, dos

graus de liberdade e da dimensão da amostra (Chen *et al.*, 2008). Assim, decidimos prosseguir com a investigação pois a nossa amostra é pequena.

Relativamente às medidas incrementais, estas comparam o modelo teórico com um modelo virtual. No Quadro 51 podemos verificar que os nossos indicadores estão com valores que indicam um ajustamento bom.

Por último, as medidas parcimoniosas permitem comparar modelos com um número diferente de coeficientes a estimar. Verificamos no Quadro 51 que os resultados do modelo revelam um nível aceitável de ajustamento.

**Quadro 51 – Medidas de ajustamento global do modelo estrutural**

<b>Índices heurísticos de ajustamento</b>	<b>Estatística</b>
<b>Medidas absolutas</b>	
Qui-quadrado	95,35
Goodness-of-fit index	0,84
Standardized root mean square residual	0,05
Root mean square error of approximation	0,12
<b>Medidas incrementais</b>	
Adjusted Goodness-of-fit index	0,73
Non-normed fit index	0,91
Normed fit index	0,91
Comparative fit index	0,95
Incremental fit index	0,95
<b>Medidas parcimoniosas</b>	
Parsimony normed fit index	0,63
Parsimony Goodness-of-fit index	0,50

Fonte: Elaboração própria

De um modo geral, com base na análise de todos os indicadores, podemos concluir que o ajustamento global do modelo é aceitável.

### ***Avaliação da consistência interna do modelo***

Neste ponto vamos analisar o grau de consistência interna dos indicadores dos *constructos*. Avaliamos se a fiabilidade dos indicadores individuais é superior a 0,50, se a fiabilidade compósita das variáveis é superior a 0,70 e se a variância extraída é superior a 0,50.

Analisando os quadros 30 a 33 no ponto 5.3.1, constatamos que os coeficientes de fiabilidade de cada fator se situam acima do nível recomendado de 0,70.

O Quadro 52 mostra a avaliação da fiabilidade compósita e da variância extraída dos *constructos*. Observamos que todos os *constructos* apresentam valores superiores ao 0,70 recomendado pela literatura. O *constructo* orientação para o mercado social apresenta um valor de 0,83, a aprendizagem organizacional de 0,93, a inovação organizacional de 0,95 e o desempenho de 0,94. Os valores da variância extraída também são todos superiores a 0,50, apresentando os valores de 0,63 – OMS, 0,82 – AO, 0,87 – IO e 0,85 – DO. Podemos então afirmar que o modelo apresenta um nível bom de consistência interna.

Analisando os modelos de medida e começando pela orientação para o mercado social, constatamos que a orientação para o concorrente é o fator mais importante para incrementar a orientação para o mercado social das Misericórdias, seguindo-se a orientação para o utente e por fim com um peso mínimo o sistema de incentivos no mercado. Estes resultados mostram-nos que para potenciar comportamentos orientados para o mercado social as Misericórdias devem pôr maior ênfase no incremento de fatores chave como orientação para o concorrente. Estas conclusões são de certo modo coincidentes com aquelas apresentadas pelas organizações lucrativas (Mações, 2010; Slater & Narver, 1990), no que se refere ao grau de importância de cada uma das componentes no incremento da orientação para o mercado.

No que concerne ao modelo de medida aprendizagem organizacional, o fator mais importante para incrementar o grau de aprendizagem é a visão partilhada ( $\lambda = 0,93$ ), seguida pelo empenhamento na aprendizagem ( $\lambda = 0,92$ ) e por último a mentalidade aberta ( $\lambda = 0,87$ ). Estes resultados são similares aos das organizações lucrativas (Carvalho, 2005; Mações, 2010; Slater & Narver, 1995) e mostram-nos que para as Misericórdias potenciarem a aprendizagem organizacional devem pôr maior ênfase na partilha da informação, não descurando os outros dois fatores.

No que se refere à inovação organizacional e considerando que o fator inovação dos processos foi eliminado por apresentar uma variância erro muito próxima de 0 e um coeficiente estandardizado muito próximo de 1, verificamos que a inovação administrativa é o fator mais importante, ao contrário das organizações lucrativas que têm na inovação de processos e inovação tecnológica os fatores mais importantes (Han *et al.*, 1998; Mações,

2010). Neste ponto não podemos descurar o facto que estamos a lidar com Misericórdias e que estas não praticam inovação tecnológica ao contrário das organizações lucrativas.

Por último, no que se refere ao desempenho, verificamos que o factor com maior peso é o desempenho financiamento, seguido do desempenho da organização. Para as Misericórdias é um factor primordial arranjar financiadores e doadores e esta é a chave para potenciarem o seu comportamento para a orientação para o mercado social. No que concerne às organizações lucrativas, o factor que para elas é mais importante é o desempenho financeiro, embora o desempenho de mercado também o seja (Balabanis *et al.*, 1997; Jaworski & Kohli, 1993, 2000; Kara *et al.*, 2004; Langerak, 2002; McLeish, 2011; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995). De realçar que no nosso estudo dividimos o desempenho de mercado em dois fatores: o desempenho utentes e o desempenho financiadores/financiamento.

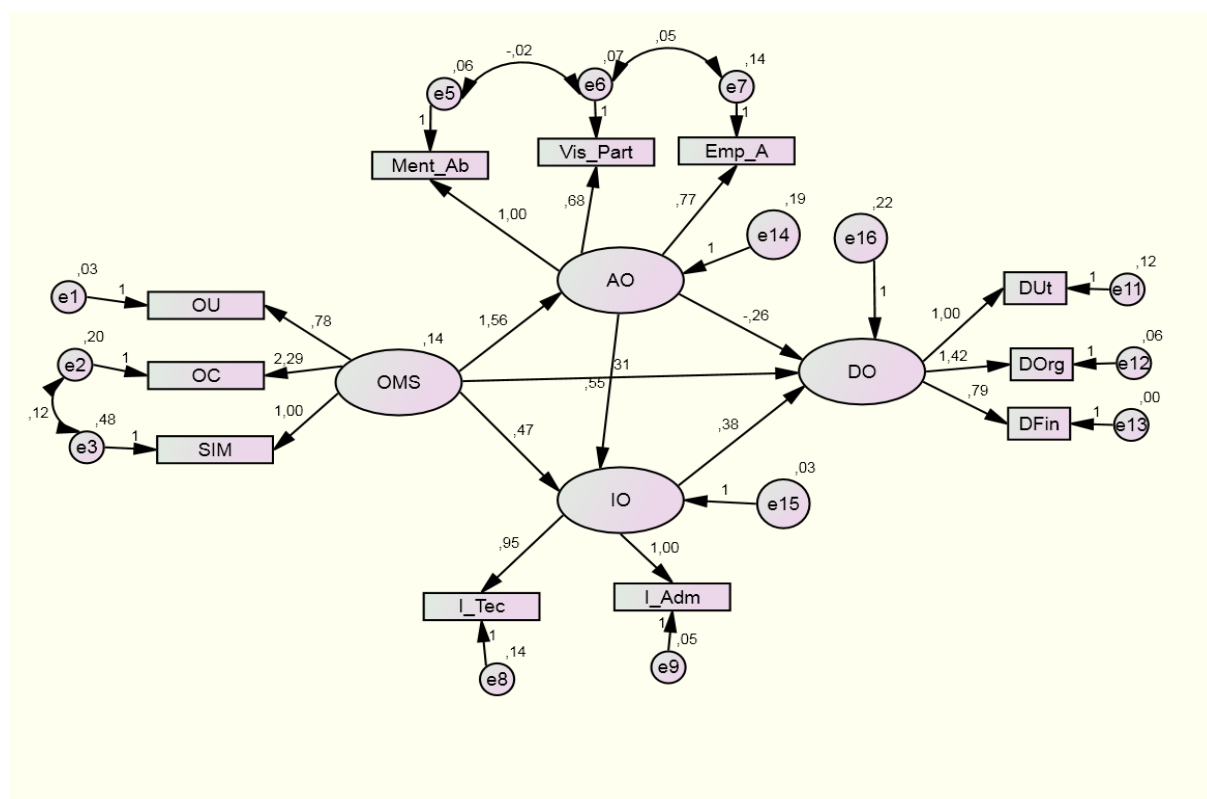
**Quadro 52 – Resultados dos coeficientes de regressão do modelo estrutural**

Variáveis	Coef. Estandarizado ( $\lambda$ )	Variância - erro	Valor t	R <sup>2</sup>	FC	AVE
<b>OMS</b>					0,83	0,63
OU	0,83	0,10	5,98	0,68		
OC	0,93	0,12	6,26	0,87		
SIM	0,58	0,42	-	0,33		
<b>AO</b>					0,93	0,82
EmpA	0,92	0,10	13,16	0,85		
VisPart	0,93	0,10	13,43	0,87		
MentA	0,88	0,15	-	0,75		
<b>IO</b>					0,95	0,87
IAdm	0,92	0,11	-	0,71		
IProc	0,99	0,001	15,08	0,99		
ITec	0,84	0,09	13,99	0,92		
<b>DO</b>					0,94	0,85
DUt	0,83	0,12	12,65	0,68		
DOrg	0,94	0,10	-	0,88		
DFin	0,98	0,04	20,71	0,97		

Fonte: Elaboração própria

### 5.4.1.2 – Resultados da Avaliação do Modelo Estrutural

A Figura 49 mostra-nos os resultados AMOS da avaliação do modelo estrutural. Quando obtemos valores de  $t$  superiores a 1,96 significa que os coeficientes são estatisticamente significativos ao nível de significância de 0,05.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 49 – Diagrama de caminhos do modelo teórico**

Analisando o Quadro 53 constatamos que os valores de  $t$  para os coeficientes  $OM \rightarrow DO$ ,  $AO \rightarrow DO$  e  $IO \rightarrow DO$  são inferiores ao valor de 1,96, logo não são estatisticamente significativos. Relativamente ao modelo de medida todos os parâmetros são estatisticamente significativos, o que assegura a validade do modelo e que o ajustamento global pode prosseguir.

**Quadro 53 – Estimativas dos parâmetros do modelo estrutural completo**

<b>Modelo Estrutural</b>				
<b>Variável Exógena</b>	<b>Variáveis Endógenas</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Coefficientes</b>	<b>Valor t</b>
OMS	AO	OM – AO	1,56***	4,47
	IO	OM – IO	0,47*	2,26
	DO	OM – DO	0,32	0,88
		AO – DO	-0,26	-0,87
		IO – DO	0,38	0,80
		AO – IO	0,55***	5,48
<b>Modelo de Medida</b>				
<b>Variável Exógena</b>	<b>Variáveis Endógenas</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Coefficientes</b>	<b>Valor t</b>
<b>OMS</b>				
OU			0,78***	4,65
OC			2,29***	5,32
SIM			1,00***	-
	<b>AO</b>			
	EmpA		0,77***	11,92
	VisPart		0,68***	12,28
	MentA		1,00***	-
	<b>IO</b>			
	IAdm		1,00***	-
	ITec		0,96***	11,89
	<b>DO</b>			
	DUt		1,00***	-
	DOrg		1,42***	12,69
	DFin		0,79***	13,29
<b><math>X^2 = 64,00</math>, <math>X^2 / gl = 1,83</math>; <math>GFI = 0,90</math>; <math>AGFI = 0,81</math>; <math>CFI = 0,97</math>; <math>RMSEA = 0,90</math>; <math>IFI = 0,97</math></b>				

Fonte: Elaboração própria

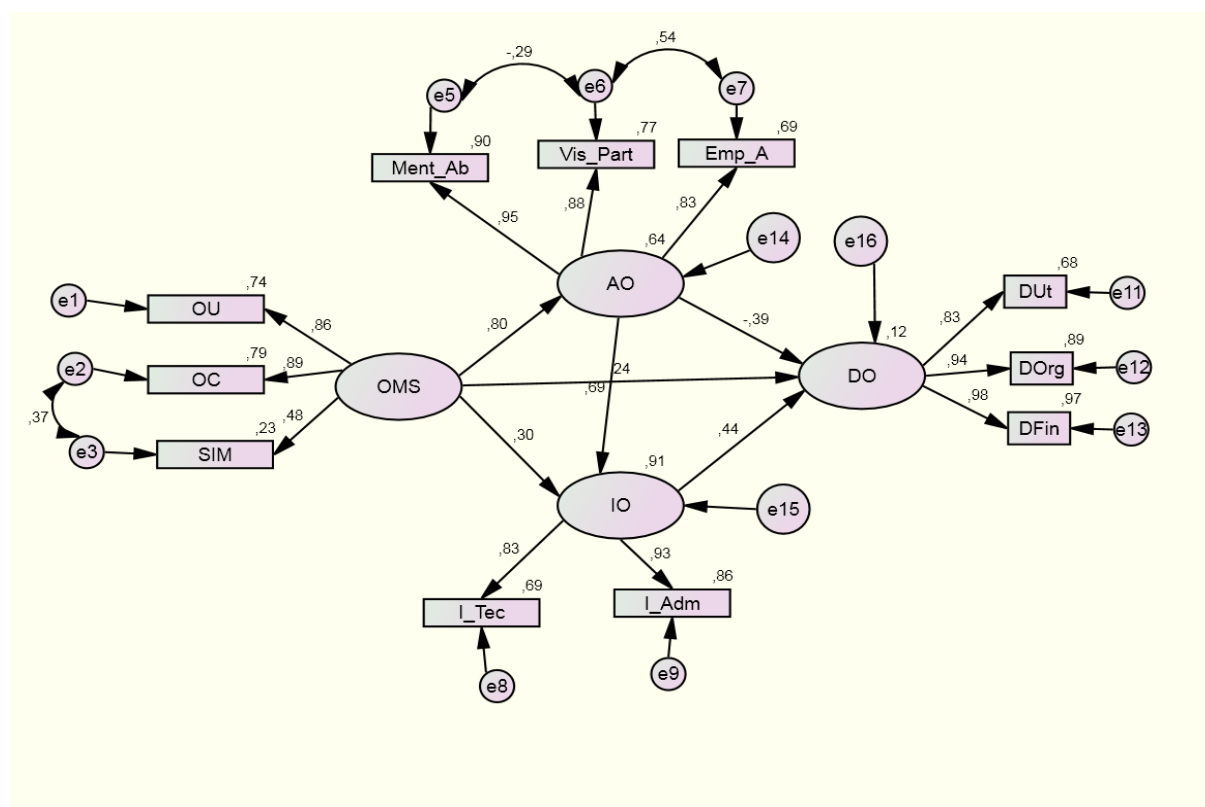
No próximo ponto vamos testar as hipóteses propostas no ponto 4.2.

#### **5.4.2 – Teste das Hipóteses de Investigação Propostas**

Considerando os resultados das medidas de ajustamento obtidas que nos indicam uma qualidade aceitável do modelo e uma avaliação fiável dos seus parâmetros, vamos neste ponto proceder à análise das várias hipóteses por nós postuladas no capítulo 4.

Procedemos ao teste das hipóteses formuladas, verificando a relação das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Segundo Garver e Mentzer (1999) é através da análise do valor de *t* que atestamos a significância dos coeficientes e se obtivermos um coeficiente estatisticamente significativo quer dizer que a relação entre as duas variáveis latentes se comprova empiricamente (Hair *et al.*, 2009) e, no caso da avaliação satisfatória das medidas de ajustamento, destaca a validade preditiva do modelo (Garver & Mentzer, 1999; Hoe, 2008).

A Figura 50 mostra as estimativas dos coeficientes estandardizados e o valor dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) os quais indicam qual a proporção da variância das variáveis dependentes que são explicados pelas variáveis independentes no modelo (Byrne, 2010).



Fonte: Elaboração própria

**Figura 50 – Estimativas do modelo teórico**

Relativamente ao modelo de medida os coeficientes estandardizados, como é mostrado na Figura 50, variam entre 0,24 e 0,98 e os valores dos  $R^2$  entre 0,12 e 0,97. Valores mais próximos de 1 indicam um poder superior de explicação das equações de regressão, assim

verificamos que é a variável inovação organizacional a que apresenta um maior  $R^2$ , seguida da aprendizagem organizacional. A variável desempenho organizacional apresenta um valor de  $R^2$  baixo, o que poderá significar que a sua variância pode ser explicada por outros fatores explicativos que não estão considerados neste modelo. Considerando que estamos a testar um modelo das organizações lucrativas a organizações não lucrativas pensamos que o desempenho será aquela variável que mais distingue este tipo de organizações.

No Quadro 54 podemos observar os coeficientes de regressão para cada um dos caminhos hipotetizados no modelo estrutural, assim como a sua significância estatística.

**Quadro 54 – Estimativas do modelo em análise**

Relações causais	Coefficientes estandardizados	Valor t	Resultados
H <sub>1a</sub> : OMS → DO	0,24	0,88	Não suportada
H <sub>1b</sub> : OMS → AO	0,81	4,47***	Suportada
H <sub>1c</sub> : AO → DO	-0,39	-0,87	Não suportada
H <sub>2a</sub> : OMS → IO	0,31	2,26**	Suportada
H <sub>2b</sub> : IO → DO	0,44	0,80	Não suportada
H <sub>3</sub> : AO → IO	0,69	5,48***	Suportada

Legenda: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01 e \*\*\*p < 0,001

Fonte: Elaboração própria

Podemos constatar que das seis relações propostas, três foram confirmadas e três não o foram. Com base nestes resultados decidimos retirar os caminhos AO → DO e IO → DO e obtemos os resultados expressos no Quadro 55.

**Quadro 55 – Estimativas estandardizadas e valores de t do modelo final**

Relações causais	Coefficientes estandardizados	Valor t	Resultados
H <sub>1</sub> : OMS → DO	0,31	2,53*	Suportada
H <sub>2</sub> : OMS → AO	0,80	4,47***	Suportada
H <sub>3</sub> : AO → DO			Não suportada
H <sub>4</sub> : OMS → IO	0,31	2,32***	Suportada
H <sub>5</sub> : IO → DO			Não suportada
H <sub>6</sub> : AO → IO	0,69	5,52***	Suportada

Legenda: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01 e \*\*\*p < 0,001

Fonte: Elaboração própria

Com a eliminação dos dois caminhos ( $AO \rightarrow DO$  e  $IO \rightarrow DO$ ) passamos a ter quatro hipóteses suportadas. No próximo ponto vamos analisar esses resultados.

### **a. Relação entre Orientação para o Mercado Social e Desempenho Organizacional**

Apesar de ser amplamente discutida a forma de gestão das OSFL e os seus problemas, poucos são os estudos onde se tenha discutido a implementação duma orientação para o mercado social e seus efeitos num contexto não lucrativo, nomeadamente nas Misericórdias. Com o objectivo de se compreender essa relação, a primeira hipótese relaciona a variável orientação para o mercado social (OMS) com a variável desempenho organizacional (DO).

A variável OMS, nas suas variáveis latentes de primeira ordem (OU, OC e SIM) obteve índices de fiabilidade acima do recomendado pela literatura e coeficientes estandardizados significativos, como podemos ver no Quadro 52, no ponto anterior. Podemos então dizer que a primeira hipótese:  $H_{1a}$  – existe uma relação positiva direta entre orientação para o mercado social e o desempenho organizacional é válida, pois encontrou suporte nos dados (coeficiente de 0,31, valor de t de 2,53,  $p < 0,05$ ).

Com este resultado, obtemos o suporte empírico pretendido à teoria que esteve na base da realização deste estudo, ou seja, uma orientação para o mercado leva a um melhor desempenho (Balabanis *et al.*, 1997; Jaworski & Kohli, 1993; Kara *et al.*, 2004; Narver & Slater, 1990, 1994; Pelham & Wilson, 1996 ; Ruekert, 1992; Van Egeren & O'Connor, 1998 e Voss & Voss, 2000). Este resultado sugere que se as Misericórdias implementarem o conceito de orientação para o mercado social leva a que tenham um desempenho organizacional superior.

### **b. Relação entre Orientação para o Mercado Social e Aprendizagem Organizacional**

A segunda hipótese que testamos foi a de que existe uma relação positiva directa entre orientação para o mercado social e aprendizagem organizacional ( $H_{1b}$ ). Esta foi também ela suportada pelo estudo empírico. Os resultados comprovam que as Misericórdias que tenham comportamentos orientados para o mercado social têm níveis mais elevados de aprendizagem organizacional (coeficiente de 0,80, valor de t de 4,47,  $p < 0,001$ ).

A confirmação desta relação permite aos gestores das Misericórdias uma melhor compreensão deste fenómeno estratégico, pois saberão que é relevante empenharem-se na adopção de comportamentos de marketing que proporcionem um bom ajustamento organização – funcionários.

#### **c. Relação entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional**

Relativamente à terceira hipótese em estudo ( $H_{1c}$  – existe uma relação positiva e directa entre aprendizagem organizacional e desempenho organizacional) não foi suportada pelo estudo. A análise do Quadro 55 mostra que não há evidência estatística de que a variável aprendizagem organizacional tenha um efeito directo óbvio no desempenho organizacional (coeficiente de  $-0,39$ ,  $p > 0,05$ ), o que significa que um elevado grau de aprendizagem organizacional não é garantia de um melhor desempenho organizacional.

#### **d. Relação entre Orientação para o Mercado Social e Inovação Organizacional**

Este estudo assume que a relação entre a orientação para o mercado social e a inovação organizacional é positiva ( $H_{2a}$ ). Podemos observar no Quadro 55 que esta variável tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional (coeficiente de  $0,31$ , valor de  $t$  de  $2,32$ ,  $p < 0,001$ ), o que significa que quanto mais orientada para o mercado social for a organização melhor será o seu grau de inovação.

#### **e. Relação entre Inovação Organizacional e Desempenho Organizacional**

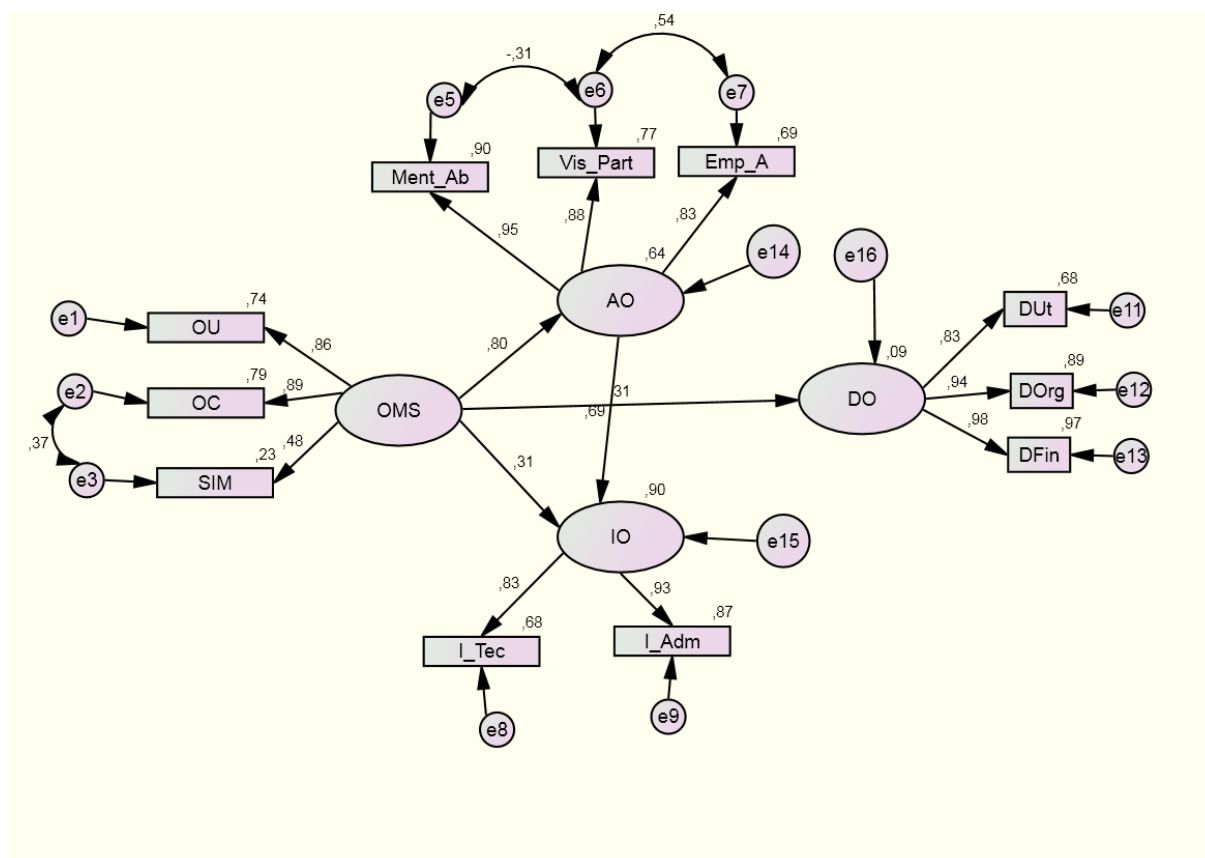
Esta hipótese de estudo, a  $H_{2b}$  – existe uma relação directa e positiva entre inovação organizacional e desempenho organizacional não foi suportada pelo estudo. Ou seja, o grau de desempenho não melhora pelo aumento do grau de inovação.

#### **f. Relação entre Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional**

O estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional é positiva ( $H_3$ ). Analisando do Quadro 55 constata-se que a aprendizagem organizacional tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional

(coeficiente de 0,69, valor de t de 5,52,  $p < 0,001$ ), o que significa que quanto mais aberta à aprendizagem estiver a organização, melhor será o seu grau de inovação.

Por último, podemos observar na Figura 51 o modelo teórico final dado pelo AMOS.



Fonte: Elaboração própria

**Figura 51 – Modelo teórico final**

### 5.4.3 – Análise dos efeitos directos e indirectos entre os *constructos*

Os efeitos da variável exógena (OMS) nas variáveis endógenas (AO, IO e DO) podem ser directos, indirectos e totais. Os primeiros são as influências duma variável noutra que não é mediada por qualquer outra variável, por outro lado os indirectos são aqueles que são mediados pelo menos por outra variável. A soma dos efeitos directos com os indirectos resulta nos efeitos totais.

Relativamente aos efeitos directos já foram explicitados no ponto anterior – 5.4.2 a propósito dos testes de hipóteses. Neste ponto vamos analisar os efeitos indirectos e os totais entre os *constructos*. Verificamos que o único caminho que foi suportado estatisticamente foi o

OMS → DO que apresenta um efeito directo de 0,41. Os caminhos indirectos OMS → AO → DO e OMS → IO → DO não foram suportados e foram eliminados da análise.

No próximo capítulo, como culminar do trabalho realizado, apresentamos uma visão sintética dos principais pontos analisados nos capítulos anteriores e retira-se uma série de conclusões sobre os objetivos estabelecidos, as hipóteses formuladas e os resultados alcançados. Evidencia-se, também, as limitações presentes neste trabalho e, por último, fornece-se algumas pistas para trabalhos de investigação futuros.

## **VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

O objectivo desta investigação foi analisar empiricamente as características da gestão das Misericórdias e analisar o efeito positivo directo da orientação para o mercado social no desempenho organizacional, na aprendizagem organizacional e na inovação organizacional. Além destes também os efeitos positivos da aprendizagem organizacional no desempenho e o efeito positivo da inovação organizacional no desempenho. Por último, analisamos o efeito positivo da aprendizagem organizacional na inovação organizacional.

Neste capítulo vamos começar por apresentar as principais conclusões do nosso estudo, com um resumo dos resultados do trabalho empírico realizado. De seguida, abordam-se os contributos do estudo ao nível teórico e tecem-se algumas considerações quanto às suas implicações práticas para os gestores das organizações sem fins lucrativos e em particular das Misericórdias. Por último, apresentam-se algumas limitações do estudo e indicam-se caminhos de investigação futura.

### **6.1 – CONCLUSÕES GERAIS E DISCUSSÃO**

Através da revisão teórica efetuada ao terceiro setor e à sua gestão (Capítulo 2 e 3), da proposta, contextualização de um modelo conceptual e metodologia escolhida (Capítulo 4), e do estudo empírico realizado numa amostra de Misericórdias (Capítulo 5) pode discutir-se, neste ponto, até que ponto atingimos os objetivos a que nos propomos e respondeu às questões de investigação colocadas na introdução desta tese. Vamos agora apresentar e discutir as principais conclusões quer em relação ao referencial teórico, quer em relação aos resultados obtidos empiricamente.

#### **6.1.1 – Conclusões sobre a Revisão da Literatura**

Sendo as misericórdias e as OSFL o cerne do estudo no capítulo 2 explanamos o conceito de terceiro setor, onde estas organizações se integram, e fizemos a sua contextualização. Começamos no ponto 2.1 com uma breve resenha histórica sobre as origens e características do setor em estudo. Nos pontos seguintes abordamos as diversas perspetivas teóricas do terceiro setor (ponto 2.2) para no ponto 2.3 caracterizarmos o setor em Portugal, seguidamente explanamos a relevância e problemáticas do setor e por último caracterizamos as Misericórdias.

Com o capítulo 3 começamos por caracterizar a gestão das OSFL, nas vertentes estratégica, humana, financeira e de controlo. Posteriormente, nos pontos 3.2 a 3.5 realizamos a revisão sobre a temática da implementação do conceito de orientação para o mercado, quer ao nível das organizações lucrativas, quer ao nível das não lucrativas. Foram revistas as principais considerações sobre os conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho organizacional.

Atualmente a sociedade vive em constante mudança. E onde Terceiro Setor apresenta-se como um campo de crescente importância na Europa (Chaves & Monzón, 2001), ocupando funções e atingindo segmentos da sociedade que o setor privado não consegue preencher e onde o Estado já não consegue responder aos problemas da sociedade. As organizações do Terceiro Setor vão então crescendo como alternativa às organizações dos setores privado e público. Estas são de composição marcadamente heterogénea (Brito & Lencastre, 2000), no entanto apesar de algumas diferenças, partilham uma mesma missão (proporcionar benefícios para a comunidade) e têm um carácter não lucrativo (não distribuem os lucros pelos *stakeholders*).

Este setor assume uma importância fulcral na sociedade actual e o seu papel no futuro é ainda muito mais amplo do que se poderia imaginar. De facto, o peso do terceiro setor no emprego é crescente e significativo. As transformações verificadas na sociedade nas últimas décadas levam à necessidade de outras formas de gestão nas OSFL de forma a equilibrar a sustentabilidade e a solidariedade destas no longo prazo. Como consequência, tem-se registado nos últimos anos, um crescente surgimento de novos conceitos, novas teorias e novas metodologias ligadas à sua gestão.

Ao longo do tempo tem havido várias tentativas para identificar e isolar empiricamente as variáveis que determinam um melhor desempenho e permitem às organizações obter vantagem competitiva sustentável. Pensa-se que ter vantagem competitiva garante um melhor desempenho, mais lucros, maior quota de mercado, fidelização de clientes, entre outros. Porém, na literatura não existe, ainda, um modelo de gestão aplicável às OSFL que abarque a complexidade e a diversidade dos diversos factores (Brunet *et al.*, 1991; Morin *et al.*, 1994; Savoie & Morin, 2001). De alguns estudos existentes sobre as OSFL (Baptista & Cristovão, 2004; Cutt & Murray, 2013; Kanter & Summers, 1987; Kumar *et al.*, 1998; Martin & Kettner, 2010; Morrell, 1986; Sawhill & Williamson, 2001) constata-se que é um setor onde estas são geridas de forma pouco profissional, a que não é alheio o facto de não haver indicadores objectivos de desempenho como existem nas empresas, como o lucro

convencional e a concomitante rentabilidade para os seus financiadores. Apesar disso, há a consciência de que as OSFL enfrentam desafios muito grandes e diversos. Devemos então identificar quais as variáveis que levam a um melhor desempenho destas organizações, pois só assim estas podem ser sustentáveis a médio longo prazo.

Estudo recentes sublinharam a importância de trazer a filosofia de OM para o contexto das OSFL como uma resposta organizacional às actuais pressões e mudanças ambientais. Nas duas últimas décadas o setor não lucrativo tem sofrido pressões diversas, tais como um aumento de controlo por parte do setor público e dos doadores, concorrência pelos recursos e cortes nos subsídios. Isto leva a que as OSFL se debrucem para o desempenho e para o alcance de objectivos externos com o fim de obter novos recursos (Duque-Zuluaga & Schneider, 2008).

Segundo Day (1994) o conceito de marketing tem sido um paradoxo no domínio da gestão. Apesar do crescente desenvolvimento que se tem vindo a verificar ainda não produziu um efeito significativo na prática da gestão corrente das organizações. A situação tem, todavia, vindo a alterar-se nos últimos anos, com o aparecimento de numerosos estudos (Grewal & Tansuhaj, 2001; Han *et al.*, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli *et al.*, 1993; Matsuno *et al.*, 2002; Narver & Slater, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Slater & Narver, 1994). Concluí-se de que os clientes são o activo mais importante das organizações (Deshpandé *et al.*, 1993), que uma organização tem a capacidade de adquirir um conhecimento mais profundo sobre os seus clientes e concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990) e que a coordenação interfuncional dos recursos pode criar um valor superior para os clientes (Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988). No entanto, no setor não lucrativo e, segundo Alvarez *et al.* (2002), a quantidade de estudos é significativamente menor que no setor lucrativo.

É de aceitação generalizada que um comportamento orientado para o mercado é facilitador da inovação e que esta, por sua vez, influencia positivamente o desempenho. Tal como tem sido demonstrado que existe uma influência positiva entre orientação de mercado e desempenho (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994 e Van Egeren & O'Connor, 1998). Dada a diversidade das conclusões, os autores têm vindo a introduzir variáveis mediadoras com o objectivo de explicar a inconsistência das conclusões, como a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995) e a inovação (Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998).

Assume-se que quanto mais uma organização está orientada para o mercado melhor desempenho apresenta. As OSFL podem renunciar ao lucro com o objectivo de contribuir para a comunidade, tal como servir o maior número possível de pessoas carentes numa comunidade ou a maximização da qualidade (James & Rose-Ackerman, 2013). A obtenção de recursos e lucros numa OSFL são considerados apenas meios para fins mais altruístas, que em última análise servem para atingir a missão (Anheier, 2000). Neste contexto, a obtenção do lucro pode ser considerada como uma das várias medidas de desempenho das OSFL, que devem incluir medidas não-monetárias. O conceito de desempenho e suas medidas devem ser modificadas de forma a terem em consideração as características particulares das OSFL e o seu ambiente específico (Liao *et al.*, 2001).

A filosofia de OM é baseada no entendimento do ambiente organizacional e mudanças ocorridas de forma a que a estratégia e suas actividades sejam adaptadas para o alcance da missão da organização. Esta filosofia é apropriada à generalidade das organizações e tendo em conta as constantes alterações que as OSFL têm sido sujeitas é uma ferramenta que elas devem ter em consideração. Mas como sugerem diversos autores, é necessário adaptar o conceito ao setor não lucrativo e às particularidades das actividades das OSFL. A missão de uma OSFL tem vários fins, que podem ser resumidos de grosso modo a proporcionar benefícios à comunidade (Balabanis *et al.*, 1997; Alvarez *et al.*, 2002) e que envolve aspectos de equidade, considerações de valor, compaixão entre outros (Anheier, 2000).

As OSFL têm um papel importantíssimo nas comunidades oferecendo serviços importantes, como a saúde, bem-estar social e educação, entre outros (Henderson *et al.*, 2002; Kara *et al.*, 2004; Liao *et al.*, 2001). Segundo Anheier (2000) as OSFL estão inseridas num ambiente mais complexo do que as organizações do setor lucrativo. Os dois grandes grupos chave das OSFL englobam por um lado os utentes ou beneficiários (os que recebem o serviço) e por outro lado os doadores que fornecem os fundos para a organização. Outro grupo chave destas organizações são os recursos humanos, pois dependem na sua maioria de voluntários. A OM aparece desta forma como um contributo para a missão organizacional e para a sustentabilidade (Padanyi & Gainer, 2004). Esta constitui uma ferramenta de auto-avaliação para saber se a organização está fazendo bem e se sim em que aspectos. Permite às OSFL atrair novos recursos, obter uma boa reputação entre os doadores e um melhor conhecimento dos beneficiários, entre outros. Esta abordagem torna-se relevante quando se interliga com o desempenho, porque a sua análise permite-nos saber onde

concentrar os nossos esforços de forma a obter melhores resultados quer a nível da eficácia e da eficiência.

Também o conceito de aprendizagem organizacional tem sido estudado nestas últimas décadas por vários autores (Argyris, 1977, 2002; Cyert & March, 2003; March, 1991; Nevis *et al.*, 1995; Senge, 1999) e tem sido considerada como um elemento chave para o bom desempenho das organizações (Lukas *et al.*, 1996). Segundo Garvin (1993) a AO existe nas organizações que têm a capacidade para criar, desenvolver e transmitir conhecimento e que estejam abertas a modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos. Para Carvalho (2005) a aprendizagem organizacional é um processo pelo qual se cria um capital de conhecimento, que implica um desafio constante às práticas e valores da organização, reflectindo-se numa atitude de abertura, de empenhamento e numa visão partilhada da sua missão levando a um melhor desempenho. Pawlowski (2001) argumenta que a AO apresenta quatro dimensões, são elas: os níveis do sistema de aprendizagem (individual ou colectivo, organizacional e interorganizacional); os modos de aprendizagem (cognitivo, cultural e acção-aprendizagem), os tipos de aprendizagem (*single-loop*, *double-loop*) e por último as fases (identificação/criação, difusão, integração e acção). Senge (1999) distingue uma aprendizagem adaptativa e uma aprendizagem criativa. A primeira é a forma mais básica, corresponde ao *single-loop* mencionado anteriormente. Enquanto que a aprendizagem criativa corresponde ao *double-loop* e ocorre quando a organização está aberta a questionar a sua missão, os seus clientes, as suas capacidades ou a sua estratégia. Podemos então afirmar que enquanto a orientação para o mercado nos permite ter maior sucesso na gestão das nossas relações com o ambiente, a aprendizagem organizacional permite-nos constituir e gerir de uma forma mais eficiente e eficaz as informações ou conhecimento da organização com o ambiente.

Relativamente ao conceito de inovação, esta pode ser entendida de várias formas, podendo englobar coisas tão diversas como a adopção de novos produtos ou processos produtivos, novos mercados, entre outros (Cunha & Verhallen, 1998). Os académicos de uma forma generalizada concordam que a inovação é a adopção de uma ideia nova ou de um comportamento novo por parte de uma organização (Damanpour, 1991; Hage, 1980; Wood, 1998). O conceito de inovação social desenvolveu-se por volta dos anos oitenta e considera-se que esta incide sobre outros contextos, como o do emprego, qualificação, segurança social, entre outros. Para Mulgan (2007, 2012) as inovações mais representativas são promovidas por organizações do setor não lucrativo, que operam onde o mercado e o

estado falham. Não obstante, uma das complicações é por um lado aferir a extensão do conceito de inovação social no setor não lucrativo e por outro lado definir o que é inovação social. Podemos encontrar dúzias de definições na literatura, no entanto ainda não existe consenso sobre isso (Salamon *et al.*, 2010). Por exemplo, Phills *et al.* (2008) definem inovação social como uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou apenas que existem soluções e por isso o valor criado acumula primeiramente na sociedade como um todo e só depois nos indivíduos. Depois de revista a literatura podemos definir inovação social como uma nova ou diferente forma de conduzir um problema social ou atingir uma missão social de uma forma mais eficaz, eficiente e sustentável. A inovação social pressupõe uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa – ou até mesmo uma ruptura face aos processos tradicionais. O cerne está sobretudo no âmbito dos processos - inclusão, capacitação e cooperação; uma vez que, a própria proposta de mudança social, objectivo último desta articulação de estratégias, se situa a nível processual (André, 2006).

Um estudo levado a cabo pelo John Hopkins University em 2010 em Michigan concluiu que as organizações do setor não lucrativo demonstram um impulso muito maior para inovar do que os relatos recentes das OSFL parecem demonstrar. A pesquisa sugeriu também que estas organizações já absorveram a necessidade de medirem o desempenho, como o fazem as organizações lucrativas (Salamon *et al.*, 2010).

A capacidade de uma organização inovar é uma importante arma e fonte de vantagem competitiva. Vários autores argumentam que a variável inovação não tem estado presente nos modelos sobre orientação de mercado (Jaworski & Kohli, 1996; Varadarajan & Jayachandran, 1999). Han *et al.* (1998) analisaram a relação existente entre OM, inovação e desempenho e concluíram que a OM facilita a inovação e esta por seu lado influencia positivamente o desempenho. Por outro lado, Slater e Narver (1995) argumentam que a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional são inerentes e inseparáveis e que a aprendizagem organizacional medeia a relação entre orientação para o mercado e desempenho. Segundo Calantone *et al.* (2002) a inovação pode ser vista como um amplo processo de aprendizagem que permite a implementação de novas ideias, produtos ou processos, reflectindo também uma apreciação por – e um desejo de – assimilar novas ideias.

A avaliação de desempenho deveria ser um ponto fulcral nas organizações não lucrativas, pois o principal propósito daquela, em qualquer organização, é, antes de mais, apoiar o

processo de tomada de decisão (Dooren 2005; Julnes & Holzer 2001; Mayston 1985) e permitir o processo de aprendizagem organizacional (Jackson, 1993). Para Muller (2003) não basta as organizações definirem corretamente o negócio, a missão, os valores, a visão, traçar as estratégias e implementá-las, é necessário medir também, pois estas organizações têm de prestar contas, não só ao governo, mas também à sociedade, que por meio de doações ou impostos, as financiam. A avaliação de desempenho passa por um maior foco dado às medidas financeiras, mas há a aceitação generalizada de que existe uma diversidade de informação não financeira que deve ser considerada no desenvolvimento de um modelo de medida e avaliação do desempenho organizacional (Brignall & Modell, 2000; Guthrie & English, 1997; Jackson, 1993). Assim, com a incorporação de informação não financeira no sistema de informação contabilística é facilitado o processo de adopção e implementação de um modelo de medida e avaliação de desempenho (Dooren 2005; Julnes & Holzer 2001).

A preocupação com o desempenho organizacional mereceu detalhada atenção por parte dos práticos e teóricos das organizações e tem originado uma enorme profusão de literatura cujo dinamismo de produção é acompanhado pela variedade das perspectivas defendidas (Goodman & Pennings, 1980; Morin *et al.*, 1994; Quinn, 1988). Para Atkinson *et al.* (1997), um bom desempenho deve considerar os pontos de vista das diferentes partes interessadas que se relacionam com as organizações, quer em termos reais, quer em termos potenciais. Para os mesmos autores, a inclusão destes pontos de vista na avaliação do desempenho da organização supõe a apresentação de informação pertinente para todos eles, a qual lhes permite fazer um juízo do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos que os liga a essas organizações; por isso, o desempenho também é considerado um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação, e um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões, não necessariamente consistentes umas com as outras, pois, cada parte interessada tem as suas próprias métricas de desempenho, representativas dos seus interesses particulares, e que não têm que coincidir com as métricas de desempenho dos outros grupos de interessados (Lebas & Euske, 2009).

Em geral, quando se fala da avaliação do desempenho de uma organização, tem-se por referência a análise dos seus resultados, o que, numa primeira aproximação, sugere que se pode identificar a avaliação do desempenho com os resultados da organização. Com o termo desempenho, mais do que o resultado, quer-se expressar a estrutura ou composição do mesmo. Por outro lado, na maior parte dos casos, carece de sentido expressar o

resultado por um só número, sem haver referência aos seus principais componentes (Suárez, 1995). Assim, a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso no alcance da missão. As organizações são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (Drucker, 1995), e os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo ser também utilizadas métricas de carácter não financeiro, como a qualidade, a satisfação dos clientes, a inovação, a quota de mercado, entre outras, as quais, frequentemente, exprimem, melhor que os proveitos, as condições económicas das organizações e o crescimento esperado (Eccles, 1991). Também Zimmerman e Zeitz (2002), ao considerarem a sobrevivência de uma organização como a aprovação tácita pela sociedade da legitimidade desta (licença para operar), apontam oito critérios para a avaliação do desempenho: eficiência, crescimento do volume de negócios, resultados, dimensão, liquidez, sobrevivência, quota de mercado, e efeito financeiro de alavanca.

O desenvolvimento das novas ferramentas de gestão, no setor privado, permitiram um importante avanço no desenvolvimento destas medidas em organizações onde o lucro não é o principal objectivo. A informação sobre a medida de desempenho cresceu significativamente, defendendo-se um conjunto de medidas baseadas na missão organizacional e orientadas para os resultados e para os clientes / utentes. Todavia a definição de medidas de desempenho constitui uma grande dificuldade já que a informação sobre os *inputs* é quase a única informação de base para a medida do desempenho (Jones & Pendlebury, 2000). A medida do *output* torna-se extremamente complexa pois nem sempre há um preço de mercado estipulado para os bens e serviços prestados à comunidade. Para tal, é necessário saber, por exemplo, qual o custo e valor de prevenir um crime, de formar um aluno ou de curar um doente. A solução passa por comparar a informação monetária dos *inputs* com informação não monetária dos *outputs*. Isto conduziu à criação de indicadores chave de desempenho que incorporam informação monetária e não monetária, quantitativa e qualitativa (Kaplan & Norton, 1992, 1996b).

Os gestores das organizações sem fins lucrativos em Portugal têm grandes dificuldades em avaliar o desempenho das suas organizações e isto porque não existem dados, não têm essa preocupação e também por serem organizações de pequena e média dimensão. (Carvalho, 2005). A comparação do desempenho de uma organização com outras organizações e com a envolvente externa do setor de actuação da organização, deve ser

uma realidade. O desempenho de uma organização, não diz respeito unicamente aos resultados que gera para os seus accionistas, mas essencialmente, para as partes interessadas, o que é uma realidade no Terceiro Setor. As melhores práticas para medir e avaliar o desempenho dos gestores, a todos os níveis da organização, tendem para uma combinação de indicadores múltiplos, financeiros e não financeiros; estes, são aqueles que acompanham a implementação da estratégia – factores chave do sucesso ou indicadores chave do desempenho (Anthony & Govindarajan, 2003; Young & O’Byrne, 2001).

Convencionalmente a literatura referente ao conceito de orientação de mercado tem assumido que a implementação da referida filosofia pode levar a níveis mais elevados de desempenho. No entanto, até aos anos noventa havia pouca análise sistemática da relação entre orientação de mercado e desempenho. Jaworski e Kohli (1993) argumentam que existe uma relação significativa entre desempenho e orientação para o mercado quando o desempenho é medido através de medidas subjectivas e não apenas indicadores financeiros e que quanto maior for a orientação para o mercado da organização maior será o envolvimento dos recursos humanos.

### **6.1.2 – Conclusões sobre as características da gestão e do modelo teórico proposto**

Um dos objetivos desta tese era caracterizar a gestão das Misericórdias. Esse objetivo foi alcançado. Concluímos que as Misericórdias em Portugal caracterizam-se por serem organizações antigas, como exposto anteriormente, pois a esmagadora maioria destas iniciaram a sua atividade há mais de 20 anos. Apenas 12% das inquiridas iniciaram a sua atividade há menos de 10 anos. O número de utentes ou beneficiários abrangidos pela organização reflete, também, a sua própria dimensão. Cerca de 70% das SCM servem mais de 100 utentes. Neste indicador, verifica-se que apenas 12% das organizações servem apenas menos de 50 utentes, refletindo que estas organizações são de média e grande dimensão. Outro aspeto relevante é a atividade da organização e concluímos que a esmagadora maioria das SCM têm a sua atividade na assistência social, como aliás também seria de esperar. Um sinal de mudança que está a ocorrer na gestão destas organizações é a sua forma de gerir: descentralizado ou centralizado.

Constatamos que só cerca de 40% das organizações pratica uma gestão centralizada, já mais de 50% das organizações pratica uma gestão descentralizada. Também a esmagadora maioria das organizações tem a sua visão e missão definidas e declaradas (96%). No entanto, verificamos que essa visão e missão em algumas organizações não resultou de

uma análise ao seu ambiente interno e externo. Apenas 53% das organizações já se preocupou em analisar o ambiente, quer o interno quer o externos, onde a sua organização está inserida. Na atualidade seria importante que mais organizações o fizessem.

Pretendíamos saber se as organizações se encontram abertas ao exterior e se realizam reuniões, assembleias para discussão, exposição e comunicação das suas atividades aos seus *stakeholders*. Verificamos que a esmagadora maioria das organizações faz essa comunicação aos seus *stakeholders* (93%) e realiza vários eventos para promover a discussão das mesmas.

Constata-se que 59% dos respondentes ocupam o lugar de gestor (direção, coordenadores), seguidos dos provedores que representam 33% do total. Em menor número surgem os outros, onde se considerou os técnicos. Por outro lado, verificamos que a maioria dos respondentes desempenha o cargo há menos de quatro anos, o que pode revelar uma mudança de paradigma na gestão das SCM. Verificamos que 27% dos respondentes tem entre 41 e 45 anos de idade, no entanto cerca de 57% dos respondentes têm idade inferior a 40 anos, o que revela que as SCM estão com dirigentes jovens. No que respeita às habilitações literários, concluímos que a maioria possui licenciatura (71% dos casos). Este resultado vem também confirmar a mudança que está a ocorrer nas SCM, ou seja, os seus dirigentes têm, cada vez mais, maior nível de educação. Verificamos que existe uma grande similaridade na área de formação de ciências económicas e empresariais e em serviço social. No entanto, o item outras representa cerca de 34%, o que demonstra uma grande variedade de área de formação. A maioria dos participantes é do sexo masculino. Este predomínio já era esperado, refletindo uma característica dos dirigentes das SCM. Apesar de terem sido evidenciadas algumas mudanças a este nível, de uma forma geral, ainda se verifica a primazia do género masculino nos cargos de gestão de topo das organizações.

Uma das informações mais importantes a obter das organizações participantes diz respeito ao número de colaboradores (funcionários e voluntários) ao seu serviço. Esta informação permite retirar conclusões acerca da dimensão média das SCM. Constata-se que das 100 SCM participantes, 41% dispõe ao seu serviço mais de 100 funcionários, não tendo estas voluntários ao seu serviço. Por outro lado, as SCM que apresentam um menor número de funcionários, são aquelas que apresentam mais voluntários. Constatamos pela que 75% das organizações tem o cuidado de transmitir, informar todos os seus colaboradores das medidas e dos objetivos estratégicos da organização. Isto é importante porque quando os colaboradores se sentem parte da organização esta apresenta uma sustentabilidade maior.

A maioria das organizações apenas transmite as suas metas aos diretores (24%) e funcionários (35%). De referir que cerca de 22% já se preocupa em transmitir as metas não só aos diretores, funcionários, como também aos voluntários e a comunidade em geral. De constatar também que ainda existem cerca de 6% das organizações que ainda não fazem qualquer tipo de divulgação.

Podemos constatar que relativamente às potenciais fontes de recursos a esmagadora maioria das organizações já procurou saber quais são, cerca de 87%. A maioria das organizações pretende captar recursos através da divulgação dos seus projetos à comunidade (23%), seguido da existência do site da organização (21%) e de eventos abertos a toda a comunidade (20%). Constatamos assim que a maioria das organizações pretende captar recursos apresentado-se à comunidade local e através da internet para a sociedade em geral.

Outro aspeto importante para a sustentabilidade das Misericórdias é os seus financiadores e verificamos que a esmagadora maioria das organizações têm a sua fonte de recursos nas receitas próprias. Constatamos que relativamente aos programas comunitários, autarquias e donativos (de indivíduos e empresas) financiam de forma fraca ou reduzida a esmagadora maioria das inquiridas. Os programas nacionais financiam de forma média, elevada cerca de 50% das organizações.

Verificamos que apenas 53% das organizações possui um sistema de medição de desempenho. Ainda são muitas as organizações que não se preocupam em analisar se as suas atividades estão a ser desempenhadas de forma eficiente e eficaz. Das 53% das organizações que possuem um sistema de avaliação de desempenho, constatamos que essa análise recai sobre as variáveis financeiras (32%), os recursos humanos (32%) e a qualidade nos serviços prestados (35%).

Por último, analisamos qual a importância que a orientação para o mercado tem para as Misericórdias. A maioria das organizações, cerca de 55%, considera que a existência do marketing social é bastante/muito importante. Apenas 1% das mesmas considera que não é nada importante. Constatamos assim que a gestão destas organizações está em mudança, estando-se a tornar cada vez mais profissional.

Depois de caracterizada a gestão das Misericórdias e estabelecida a base teórica dos conceitos do estudo, e tendo em conta as questões de partida deste estudo, estabelecemos

seis hipóteses que deram origem ao modelo conceptual que representa as relações entre orientação para o mercado social, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. Recorrendo ao modelo de equações estruturais testamos empiricamente as seguintes hipóteses:  $H_{1a}$  – existe um efeito positivo direto na relação entre orientação para o mercado social e desempenho;  $H_{1b}$  – existe um efeito positivo direto entre orientação para o mercado social e aprendizagem organizacional;  $H_{1c}$  – existe um efeito direto positivo entre aprendizagem organizacional e desempenho;  $H_{2a}$  – existe um efeito positivo direto entre orientação para o mercado social e inovação organizacional;  $H_{2b}$  – existe um efeito positivo direto entre inovação organizacional e desempenho e por último a  $H_3$  – existe um efeito positivo direto entre aprendizagem organizacional e inovação.

A principal conclusão que podemos retirar deste estudo é que, de uma forma geral, se confirma que o modelo aplicado às OL se pode aplicar às OSFL. Outra implicação é a que realça o papel que a aprendizagem organizacional e a inovação desempenham na orientação para o mercado social.

### **Relação entre Orientação para o Mercado Social e Desempenho Organizacional**

Apesar de ser amplamente discutida a forma de gestão das OSFL e os seus problemas, pouco tinha sido discutido a implementação duma orientação para o mercado social e seus efeitos num contexto não lucrativo, nomeadamente nas Misericórdias. Com o objectivo de se compreender essa relação, a primeira hipótese relaciona a variável orientação para o mercado social (OMS) com a variável desempenho organizacional (DO).

A variável OMS, nas suas variáveis latentes de primeira ordem (Orientação para o Utente, Orientação para o Concorrente e Sistema de Incentivos no Mercado) obteve índices de fiabilidade acima do recomendado pela literatura e coeficientes estandardizados significativos. Podemos então dizer que a primeira hipótese:  $H_{1a}$  – existe uma relação positiva directa entre orientação para o mercado social e desempenho organizacional é válida, pois encontrou suporte nos dados (coeficiente de 0,31, valor de  $t$  de 2,53,  $p < 0,05$ ).

Com este resultado, obtemos o suporte empírico pretendido à teoria que esteve na base da realização deste estudo. As Misericórdias que implementarem o conceito de orientação para o mercado social leva a que tenham um desempenho organizacional superior.

### **Relação entre Orientação para o Mercado Social e Aprendizagem Organizacional**

A segunda hipótese que testamos foi a de que existe uma relação positiva directa entre orientação para o mercado social e aprendizagem organizacional ( $H_{1b}$ ). Esta foi também ela suportada pelo estudo empírico. Os resultados comprovam que as Misericórdias que tenham comportamentos orientados para o mercado social têm níveis mais elevados de aprendizagem organizacional (coeficiente de 0,80, valor de  $t$  de 4,47,  $p < 0,001$ ).

A confirmação desta relação permite aos gestores das Misericórdias uma melhor compreensão deste fenómeno estratégico, pois saberão que é relevante empenharem-se na adopção de comportamentos de marketing que proporcionem um bom ajustamento organização – funcionários.

### **Relação entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional**

Relativamente à terceira hipótese em estudo ( $H_{1c}$  – existe uma relação positiva e directa entre aprendizagem organizacional e desempenho organizacional) não foi suportada pelo estudo. Não há evidência estatística de que a variável aprendizagem organizacional tenha um efeito directo óbvio no desempenho organizacional (coeficiente de -0,39,  $p > 0,05$ ), o que significa que um elevado grau de aprendizagem organizacional não é garantia de um melhor desempenho organizacional.

### **Relação entre Orientação para o Mercado Social e Inovação Organizacional**

Este estudo assume que a relação entre a orientação para o mercado social e a inovação organizacional é positiva ( $H_{2a}$ ). A orientação para o mercado social tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional (coeficiente de 0,31, valor de  $t$  de 2,32,  $p < 0,001$ ), o que significa que quanto mais orientada para o mercado social for a Misericórdia melhor será o seu grau de inovação.

### **Relação entre Inovação Organizacional e Desempenho Organizacional**

Esta hipótese de estudo, a  $H_{2b}$  – existe uma relação directa e positiva entre inovação organizacional e desempenho organizacional não foi suportada pelo estudo. Ou seja, não ficou provado que o grau de desempenho melhora pelo aumento do grau de inovação.

## **Relação entre Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional**

O estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional é positiva ( $H_3$ ). Consta-se que a aprendizagem organizacional tem um efeito directo positivo significativo na inovação organizacional (coeficiente de 0,69, valor de  $t$  de 5,52,  $p < 0,001$ ), o que significa que quanto mais aberta à aprendizagem estiver a Misericórdia, melhor será o seu grau de inovação.

Relativamente aos efeitos directos já foram explicitados vamos então concluir sobre os efeitos indirectos entre os *constructos*, que é outro dos objetivos da presente tese. Verificamos que o único caminho que foi suportado estatisticamente foi o OMS → DO que apresenta um efeito directo de 0,41. Os caminhos indirectos OMS → AO → DO e OMS → IO → DO não foram suportados e foram eliminados da análise.

## **6.2 – CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DO TRABALHO**

Apesar das limitações deste trabalho e reconhecendo a natureza complexa das Misericórdias e do fenómeno em estudo, pensamos que este trabalho pode dar um contributo para o desenvolvimento teórico das OSFL e da gestão e ter importantes implicações práticas para os gestores das OSFL que têm responsabilidades na definição de políticas de melhoria do desempenho e da sustentabilidade das OSFL.

### **6.2.1 – Contribuições para a Teoria**

Este estudo dá importantes contribuições para o desenvolvimento da gestão em organizações sem fins lucrativos. A sua importância resulta, em primeiro lugar, do facto de ser um dos poucos estudos empíricos que aplica ao contexto não lucrativo conceitos apenas aplicados ao contexto lucrativo, como o de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. Demonstra-se com este estudo que as Misericórdias que tenham comportamentos orientados para o mercado vão obter um melhor desempenho o que contribuirá para a sua sustentabilidade a médio, longo-prazo.

Em segundo lugar, analisa um modelo de gestão onde se relacionam os conceitos já referidos. A literatura mostra que há necessidade de replicar as conclusões de estudos anteriores noutros contextos e este estudo contribui nesse aspeto. Foi possível tirarmos algumas conclusões, como a que foi possível provar que o que é aplicado ao contexto lucrativo pode ser aplicado ao contexto não lucrativo. Não obstante, este estudo revelou que é necessário prosseguir o esforço de refinamento das escalas de medida, visto algumas

delas apresentarem imperfeições que podem comprometer significativamente a fiabilidade e validade das conclusões. Verificamos que alguns indicadores não mostraram um padrão claro de convergência nos respetivos fatores e outros não saturaram nos fatores que estava pré-defenido convergirem.

No nosso trabalho avaliamos em profundidade as propriedades psicométricas de todas as variáveis latentes do modelo, recorrendo aos métodos tradicionais de análise da fiabilidade e validade e a métodos de segunda geração, como a análise fatorial confirmatória, utilizando o método das equações estruturais. Verificamos que da análise da fiabilidade e validade é que foram retirados os indicadores que não satisfaziam os requisitos mínimos recomendados na literatura. As escalas de medida inovação e desempenho são inéditas, surgindo após a purificação e validação das mesmas.

Este trabalho pode considerar-se como uma extensão do argumento de Drucker, segundo o qual a maioria das OSFL perceberam a importância de terem uma gestão eficaz, pois passaram a ter a consciência de que elas não sobrevivem apenas da boa vontade de poucos, mas sim, de formas de gestão orientadas para o mercado, para a aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. Têm que ter uma forte preocupação com a missão, valores, visão e com particular cuidado nos resultados, procurando desenvolver lideranças, focalizando-se nas pessoas, no negócio e na procura da sustentabilidade (Drucker, 1994).

### **6.2.2 – Implicações para os Decisores**

Qual a gestão praticada nas SCM? Avaliar qual a influência (direta ou indireta) dos conceitos de orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação no desempenho das SCM? Quais os fatores que levam a um melhor desempenho nas SCM?

São estas as questões a que nós pretendemos responder e com o nosso trabalho mostramos a importância das Misericórdias terem um comportamento orientado para o mercado social e demonstramos que esse comportamento tem um efeito direto positivo no desempenho das mesmas. Comprovamos também que a aprendizagem organizacional aumenta o grau de inovação destas organizações.

Para terem comportamentos orientados para o mercado social os gestores das Misericórdias devem estar convictos da importância da satisfação das necessidades dos seus utentes e os vários *stakeholders*, conhecerem os seus concorrentes, serem avaliados e avaliarem com base no mercado e na satisfação dos utentes e *stakeholders*. Nesta

perspetiva as Misericórdias devem procurar sistematicamente informação sobre o mercado, identificar oportunidades de negócio e agir em função dessa informação recolhida.

Os resultados da nossa pesquisa mostram que se a orientação para o mercado social aumentar 1 unidade o desempenho das Misericórdias aumentará 0,31 unidades, mantendo-se constante tudo o resto. Ao aumentarmos 1 unidade da orientação para o mercado social a aprendizagem organizacional aumentará 0,80 unidades. Por outro lado, o acréscimo de 1 unidade na OMS levará a um aumento de 0,31 na inovação. E por último, provamos também que se aumentarmos 1 unidade de aprendizagem organizacional o grau de inovação crescerá 0,69 unidades. (Resultados mostrados no Quadro 55).

Em face das conclusões retiradas, os gestores devem promover, monitorar e avaliar o grau de orientação para o mercado social das suas Misericórdias e adoptar comportamentos orientados para esse mercado, para a aprendizagem social e inovação e lutar pela sua execução.

### **6.3 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Sem colocarmos em causa as principais conclusões, é normal em todos os estudos existirem limitações, que condicionam o grau de generalização dos resultados.

Esta pesquisa usou apenas escalas bilaterais de *Likert* de 1 a 5 pontos, pelo que as respostas aos questionários se basearam no julgamento subjetivo dos respondentes. Não obstante ter sido identificada por estudos anteriores uma forte correlação entre indicadores subjetivos e objetivos de desempenho, é de admitir que algumas respostas poderem não refletir a situação real para representar o atual nível de orientação para o mercado social, de aprendizagem organizacional, de inovação e desempenho pois estamos num contexto não lucrativo.

Relativamente ao processo de distribuição do questionário procuramos que as respostas fossem dadas pelos gestores das Misericórdias, mas não temos garantias que isso tenha acontecido. São limitações na medida dos dados a ter em consideração na interpretação dos resultados.

Outra das limitações é a de que apesar de este estudo se ter baseado na revisão da literatura, introduziu um modelo complexo num contexto não lucrativo, ainda não aplicado. As conclusões retiradas são estáticas, pois devido a limitações de tempo e de meios não foi

possível desenvolver séries temporais que nos poderia clarificar as relações existentes entre as variáveis.

Este estudo ignora também o efeito de variáveis moderadoras na relação entre as variáveis, como o meio envolvente em que as Misericórdias estão inseridas.

A estrutura e o tamanho da amostra constitui outra limitação deste estudo. Em termos de estrutura, esta investigação restringiu-se às Misericórdias. Apesar desta abordagem permitir uma compreensão mais profunda das relações sob investigação (devido à homogeneidade dos respondentes), qualquer generalização para outras OSFL deverá ser efectuada com prudência. Por outro lado, a dimensão da amostra é relativamente reduzida comparativamente ao que seria desejável na utilização do modelo das equações estruturais. O número de 100 casos válidos obrigou à imposição de algumas opções, nomeadamente ao recurso de modelos de segunda ordem.

Por último é de referir que o presente estudo baseou as suas conclusões na perspectiva do gestor da organização. Poderia ser interessante complementar esta análise com a perspectiva do utente e dos vários *stakeholders*.

#### **6.4 – PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO**

Algumas das limitações apontadas no ponto anterior podem constituir oportunidades de investigação no futuro. Assim, sugere-se a aplicação do presente modelo a outro tipo de organizações sem fins lucrativos, como associações, fundações, entre outras de forma a podermos comparar organizações dentro do terceiro setor.

Sugere-se também a realização de novos estudos aplicados ao terceiro setor, mas utilizando um procedimento de recolha de dados aleatório, de forma a confirmar rigorosamente a validação do modelo estrutural. Para comparação e confirmação do modelo, sugere-se a sua replicação em outros setores.

Será de toda a conveniência introduzir novas variáveis mediadoras e moderadoras e estudar o seu efeito no desempenho organizacional.

Em jeito de conclusão final, sendo o principal objetivo desta tese caracterizar a gestão praticada nas Santas Casas da Misericórdia [SCM] e aplicar um modelo teórico já aplicado nas OL e que relaciona o conceito de orientação para o mercado, com o de aprendizagem organizacional, inovação organizacional e desempenho. Verificamos que através de um

modelo conceptual que integra as várias variáveis foi possível concluir que a orientação para o mercado social tem um efeito direto positivo no desempenho, na aprendizagem organizacional e na inovação. E que a aprendizagem organizacional por sua vez tem um efeito positivo direto na inovação.

Este estudo permitiu contribuir para uma melhor compreensão do conceito de orientação para o mercado e quais os fatores que contribuem para um desempenho superior. Dada a relevância e atualidade desta temática para o terceiro setor, por estarem a operar num contexto em crise, esperamos que este trabalho desperte o interesse dos investigadores e que surjam novos estudos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D., Kumar, V. & Day, G. (1995). *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons.
- Agle, B., Mitchell, R. & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Akao, Y. (2004). *Hoshin Kanri: policy deployment for successful TQM*. New York: Productivity Press.
- Albuquerque, A. (2006). *Terceiro Setor: história e gestão das organizações*. São Paulo: Summus Editorial.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Almashari, M., Zairi, M. & Alathari, A. (2002). An empirical study of the input of knowledge management on organizational performance. *Journal of Computer Information System*, special issue.
- Alvarez, L., Santos, M. & Vazquez, R. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organization domain. *Journal of Nonprofit and Voluntary Setor Marketing* 7(1), 55-67.
- Andersen, B. & Fagerhaug, T. (2002). Performance measurement explained – designing and implementing your state of the art system. *ASQ Quality Press*, 1-109.
- Anderson, G. & Arsenault, N. (1999). *Fundamentals of educational research*. London: Falmer Press Teachers Library.
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- André, I. (2006). *Cultura, Inovação e Desenvolvimento dos Lugares* [Apostila do 2º Seminário Políticas de Terceira Geração - Modelos de desenvolvimento e governança]. Ciclo de Seminários Desafios do Desenvolvimento Sustentável, Odivelas: Câmara Municipal de Odivelas.
- Anheier, H. (2000). Managing non-profit organizations: Towards a new approach [Working Paper 1]. *The London School of Economics and Political Science, Centre for Civil Society*. Recuperado em 25 novembro, 2011 de <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems* (11a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. (1977). Can nonprofit organizations be well managed? In Borst, D. & Montana, P. (Orgs.). *Managing nonprofit organizations*. New York: Amacom.
- Araújo, O. (2006). *Contabilidade para organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-25.
- Argyris, C. (2002). *On organizational learning* (2a ed.). Oxford, Great Britain: Blackwell Publishing.

- Atkinson, A., Waterhouse, J. & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Ávila, R. & Campos, J. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 37(4), 7-33.
- Azevedo, C., Franco, R. & Menezes, J. (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social* (3ª ed.). Porto: Impulso Positivo.
- Azevedo, C., Franco, R., Aires, S. & Silva, S. (Coord.). (2007). *Linhas de orientação para a qualificação organizacional*. Porto: Rede Europeia Anti-Pobreza.
- Baber, W., Daniel, P. & Roberts, A. (2002). Compensation to managers of charitable organizations: an empirical study of the role of accounting measures of program activities. *The Accounting Review*, 77(3), 679-693.
- Bacchiega, A. & Borzaga, C. (2003). The economics of the third sector: toward a more comprehensive approach. In H. Anheier & A. Ben-Ner (orgs.) *The study of the nonprofit enterprise* (pp. 27-48). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Bagozzi, R. & Baumgartner, H. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. In R. Bagozzi (ed.). *Principles in marketing research* (pp. 386-422). Cambridge, MA: Blackwell.
- Bagozzi, R. & Edwards, J. (1998). A general approach to construct validation in organizational research: application to the measurement of work values. *Organizational Research Methods*, 1, 45-87. Recuperado em 16 abril, 2012 de <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/BagozziEdwards1998.pdf>.
- Baker, T., Simpson, P. & Siguaw, J. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Winter), 50-57.
- Baker, W. & Sinkula, J. (1999a). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Baker, W. & Sinkula, J. (1999b). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Baker, W. & Sinkula, J. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- Balabanis, G., Stables, R. & Phillips, H. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31 (8), 583-603.

- Ballantine, J., Brignall, S. & Modell, S. (1998). Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice. *Management Accounting Research*, 9(1), 71-94.
- Baptista, A. & Cristovão, A. (2004). *Relatório final de acompanhamento e avaliação do Projeto C3 – Consultoria para o 3º Setor*. (Projeto 2001/EQUAL/A2/EE/208). Vila Real: Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Cetrad.
- Baptista, A., Cristovão, A. & Rua, D. (2010). *Implementação do Q3 nas CERCIs – Relatório de avaliação final*. Vila Real: Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Cetrad.
- Baraldi, S. (1998). Management control systems in NPOs: an Italian survey. *Financial Accountability & Management*, 14(2), 141-164.
- Barea, J. & Monzon, J. (1999). Tercer Setor e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad. In Barea, J., Vittadini, G. (dir). *La economía del non profit. Libre expresión de la sociedad civil*. Madrid: Encuentro Ediciones.
- Barea, J. (1991). La economía social en España. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, 12, 8-16.
- Barea, J. & Monzon, J. (1992). *Libro blanco de la economía social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social in psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barreto, A. (org) (2000). *A Situação Social em Portugal 1960-1999* (Vol. 2), Imprensa de Ciências Sociais.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). Human resources and organizational performance: progress and prospects. *Academy of management journal (Special issue: Human Resources and Organizational Performance)*, 39(4), 779-801.
- Behn, R. (2003). Why measure performance? Different Purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63, 588-606.
- Ben-Ner, A. & Jones, D. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: a theoretical framework. *Industrial Relations*, 34(4), 532-554.
- Bennett, R. (1998). Market orientation among small to medium sized UK charitable organisations: implications for fund-raising performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1), 31-45. Recuperado em 15 novembro, 2011 de [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J054v06n01\\_03](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J054v06n01_03).
- Bogner, W. & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44, 165–188.
- Bollen, K. & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Boomsma, A. & Hoogland, J. (2001). The robustness of LISREL modeling revised. Self selection in correlational studies based questionnaires. *Psychometrika*, 51, 313-325.

- Boomsma, A., Hoyle, R. & Panter, A. (2012). The structural equation modeling research report. In Hoyle, R. (Ed.). *Handbook of Structural Equation Modeling* (pp. 341–358). New York: Guilford Press.
- Bouckaert, G. & Dooren, W. (2005). Performance measurement and management in public sector organizations. In T. Bovaird & E. Löffler (org.) *Public Management and Governance*. New York: Taylor & Francis e-library.
- Brace-Govan, J., Brady, E., Brennan, L., & Conduit, J. (2011). Market orientation and marketing in nonprofit organisations: indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(1), 84-98.
- Brigham, E. & Ehrhardt, M. (2011). *Financial management: theory and practice*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Brignall, S., Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector. *Management Accounting Research*, 11, 281–306
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Brito, C., Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa, Editorial Verbo
- Brooks, A. (2005). What do nonprofit organizations seek? *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(3), 543-558.
- Brown, W. & Yoshioka, C. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- Brunet, L., Brassard, A. & Corriveau, L. (1991). *Administration scolaire e efficacité dans les organizations*. Montréal: Éditions Agence DARC.
- Burgess, G. (1989). *Industrial Organization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Byrne, B.M. (2010), *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2a ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cabral, E. & Muzy, P. (2009). *Improving public culture through the evaluation of outcomes and values in social enterprises*. 2nd EMES International Conference on Social Enterprise. Itália: Trento. Recuperado em 15 novembro, 2011 de <http://www.emes.net/what-we-do/publications/conference-papers/papers-from-the-2nd-emes-international-conference-on-social-enterprise/improving-public-culture-through-the-evaluation-of-outcomes-and-values-in-social-enterprises/>
- Calantone, R., Cavusgil, S. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-24.
- Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112.
- Campbell, M. (1999). *The third system employment and local development* (Vol. 1 ). UK: Policy Research Institute.
- Capucha, L., Aires, S., Quintela, J., Reis, A. & Santos, P. (1996). *ONG's de solidariedade social: práticas e disposições*. Cadernos REAPN.

- Carter, N., Klein, R., Day, P. (1993). *How Organizations measure success: The use of performance indicators in government*. London: Routledge
- Caruana, A. (1999). An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(5), 248-253.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M. (1999). Market Orientation and Performance in the Public Sector: The Role of Organizational Commitment. *Journal of Global Marketing*, 12 (3), 59-79
- Carvalho, J. (2004). *Orientação de mercado e desempenho - Estudo das organizações sem fins lucrativos de acção social em Portugal, através dum modelo de equações estruturais*. Tese de doutoramento, Faculdade de economia do Porto, Porto.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações Não Lucrativas: aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, M. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CEHR/UMP (2002), *Portugaliae Monumenta Misericordiarum, Antes da Fundação das Primeiras Misericórdias* (Vol. 2). Centro de Estudos de História Religiosa da Universidade Católica Portuguesa e União das Misericórdias Portuguesas.
- Chan, R. & Chau, A. (1998). Do marketing-oriented children and youth centres (CYCs) perform better: An exploratory study in Hong Kong. *Journal of Professional Services Marketing*, 16(1), 15-28.
- Charnes, A., Cooper, W., Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision-Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444
- Chaves, R. & Monzón, J. (2000). Las cooperativas en las modernas economías de mercado. *Economistas*, 83, 113-123.
- Chaves, R. & Monzón, J. (2001). Economía social y setor no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 7-33.
- Chaves, R. (1995) Economía política de la economía social. Una revisión de la literatura económica reciente, 25, 141-162.
- Chen, F., Curran, P., Bollen, K., Kirby, J. & Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 36(4), 462-494. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2743032/>
- Cheng, E. (2001). SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research. *Journal of Management Development*, 20(7), 650-667.
- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-14.
- Chiu, L. & Huang, N. (2013). A study on the relationships among the organizational learning capacity, organizational learning culture and organizational innovation performance. International Conference on *Business and Information*, Baly: July 7-9.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Churchill, G. (1992). *Basic marketing research*. Fort Worth, Texas: The Dryden Press.

- Churchill, G. (1999). *Marketing research: methodological foundation*. Orlando, Flórida: Harcourt.
- Cidrais, A. (2001). 10 pontos para uma Economia Social Sustentável [Apostila do workshop Conteúdos de Formação - Projeto Economia Social – Solidária, Qualificada, Inovadora – referência 2001/EQUAL/A2/EE/333]. Albufeira. Recuperado em 15 novembro, 2011 de <http://acidrais.no.sapo.pt/es10pontos.htm>
- CIRIEC - International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (2000). *As empresas e organizações do terceiro sector – um desafio estratégico para o emprego*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117
- Claycomb, C. & Germain, R. (1997). Organizational learning and performance: an empirical test. *American Marketing Association, Winter Educators' Conference, Chicago: AMA*, 94-100.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd edition*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3rd Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Massachusetts: Harvard university press.
- Comité Consultivo da Comissão Europeia das cooperativas, mutualidades, associações e fundações.
- Costa, F. (1989). Contribuição Portuguesa na Ideação de uma Economia Social. *Que Perspectivas para a Economia Social em Portugal?*, Centro de Estudos de Economia Pública e Social.
- COSTA, Pedro. Um diagnóstico da gestão praticada em iniciativas de economia solidária e os seus desafios gerenciais: estudo de caso do município de Cachoeirinha. (Dissertação de mestrado). Programa de pós-graduação em administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cunha, M. & Verhallen, T. (1998). Organizational innovation: an overview of topics, models and research directions. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4(2), 5-33.
- Cutt, J., Murray, V. (2013). *Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organization*. New York: Routledge.
- Cyert, R., March, J. (2003). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- D'Amours, M. (2000). Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec, Cahiers du CRISES, copublication CRISES/LAREPPS.
- Daft, R. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Massachusetts, USA: Elsevier Inc.

- Damanpour, F. & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative science quarterly*, 29, 392-409.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of management*, 13(4), 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34 (3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42, (5), 693-716
- Damanpour, F., Szabat, K. & Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of management studies*, November, 587-601.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing bulletin*, 10(5), 65-75.
- Day, G. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the academy of marketing Science*, 20, 323-30.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58, 37-52.
- Day, G. (1999). Misconceptions about market orientation. *Journal of market focused management*, 4, 5-16.
- Day, G. (2000). Managing market relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 24-30.
- Day, G. (2007). *The market driven organization: understanding, attracting and keeping valuable customers*. New York: The Free Press.
- Defourny, J. (1992). Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran setor. In J. Defourny & J. Monzón (dir) *Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública* (pp. 17-39). Valencia: Ed. Ciriac-España.
- Defourny, J. (2003). Introduction: from third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (ed.) *The emergence of social enterprise* (pp. 1-28). Madison, USA: Routledge. Recuperado em 2 de Dezembro de 2011 em <http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Economy%20PDFs/THE%20EMERGENCE%20F%20SOCIAL%20ENTERPRISE/TEOSE.pdf>
- Defourny, J. (dir.) (2001). *L'économie sociale: enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles: De Boeck & Larcier S.A..
- Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. (dir.) (1999). *L'économie sociale au nord et au sud*. Bruxelles: De Boeck & Larcier S.A..
- Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.
- Deshpandé, R. & Farley, J. (1998). Chinese corporate culture, market orientation, innovation and firm performance [Working Paper N° 98-029]. *Harvard business school*.
- Deshpandé, R. & Farley, J. (1999). Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of international marketing*, 7(4), 111-127.

- Deshpandé, R. & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deshpandé, R. (ed.) (1999). *Developing a market orientation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dess, G. & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firms and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5, 265-273.
- Diamantopoulos, A. & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary work on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-122.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. & Roth, K. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of business research*, 61(12), 1203-1218.
- Dias, F. (2011). *A importância das Misericórdias no contexto do século XXI - horizontes de mudança ou emergência de um novo paradigma*. Dissertação de mestrado, Faculdade de economia da universidade de Coimbra, Portugal.
- DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 102-06, 1996.
- Dooren, W. (2005). What Makes Organizations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 21 (3), 363–383.
- Dooren, W. (2011). Better performance management: some single and double loop strategies. *Public performance & management review*, 34(3), 420-433.
- Dooren, W., Bouckaert, G. & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*. New York: Routledge.
- Dooren, W., Caluwe, C. & Lonti, Z. (2012). How to measure public administration performance: a conceptual model with applications for budgeting, human resources management and open government. *Public performance & management review*, 35(3), 489-508.
- Doyle, P. & Hooley, G. (1992). Strategic orientation and corporate performance. *International journal of research in marketing*, 9, 59-73.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organization*. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1994). The theory of business. *Harvard business review*, September-October, 95-104.
- Drucker, P. (1995). The information executives truly need. *Harvard business review*, 73(1), 54-62.

- Drucker, P. (1998). *Peter Drucker on the profession of management*. Harvard business review book series, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Drucker, P. (2000). O advento da nova organização. In A. Serra. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (2006). *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning.
- Drucker, P. (2007). *Innovation and entrepreneurship* (2ª ed.). Burlington, Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- Duque-Zuluaga, L. & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of nonprofit and public sector marketing*, 19(2).
- Duque-Zuluaga, Lola C. and Schneider, Ulrike (2006) Market orientation and organizational performance in the nonprofit context. Exploring both concepts and the relationship between them. Working Papers / Institut für Sozialpolitik, 01/2006. Institut für Sozialpolitik, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 69(1), 131-137.
- ECOTEC (2001). *Research and consulting limited evaluation of the third system and employment pilot action* – Final Report. Brussels: ECOTEC.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins publishers.
- Elkjaer, B. (2004). Organizational learning: the third way. *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*, 13(1), 5-21.
- Esslemont, D. & Lewis, T. (1991). Some empirical tests of the marketing concept. *Marketing bulletin*, 2, 1-7.
- Estivill, J., Bernier, A. & Valadou, C. (1997). Las empresas sociales en Europa. *Comisión Europea DG*, Barcelona: Hacer Editorial.
- Evans, J. & Berman, B. (2010). *Marketing: marketing in the 21st century* (11ª ed.). Mason, Ohio: Atomic Dog.
- Farrell, M. & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing bulletin*, 8, 30-40.
- Febbraro, A., Hall, M. & Parmegiani, M. (1999). *Developing a typology of the voluntary health sector in Canada: definition and classification issues*. Ottawa: Public Health Agency of Canada.
- Felton, A. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65
- Ferrão, J. (2000). Economia social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções. *Trabalho e Sociedade*, Janeiro/Junho, 22-27.

- Ferreira, S. (2000). As organizações do terceiro sector na reforma da segurança social. *IV Congresso Português de sociologia Actas do IV Congresso Português de Sociologia - Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos*  
[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dbcb482139\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dbcb482139_1.PDF)
- Ferreira, S. (2004). O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Classes, Movimentos e Lutas Sociais  
[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR461518504bc0c\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR461518504bc0c_1.pdf)
- Finney, S. J. and DiStefano, C. (2006) 'Non-Normal and Categorical Data in Structural Equation Modeling', in G. R. Hancock and R. O. Mueller (eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course* (pp. 269-314). Greenwich, CT: Information Age.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Firestone, J. & McElroy, M. (2005). Doing knowledge management. *The learning organization*, 12(4), 189-212.
- Firestone, J. (2001). Estimating benefits of knowledge management initiatives: concepts, methodology and tools. *Journal of knowledge and innovation*, 1(3).
- Fishel, D. (2004). Performance and accountability in the non-profit sector. *Proceedings of the one day symposium on accountability, governance and performance in transition*, Griffith Business School, Brisbane.
- Fishel, D. (2008). *The book of the board effective governance for non-profit organizations* (2ª ed.). Sydney: Federation press.
- Fisher, R. & Falconer, A. (1998). Ainda o desafio conceitual. *Revista de administração de empresas*, 33(1), 12-19.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Flynn, P. (1998). Relations between the European employment strategy, the local job creation initiatives and the third system. *Proceedings of the Seminar on the Third System and Employment*, Brussels, 24/25 September.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Foster, R., Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction*. New York: McKinsey & Company, Inc.
- França, R. (2007). *Sistemas de controle no terceiro setor: um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa – PB*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil.
- Franco, R. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor. *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais – A Questão Social no novo milénio*. Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Franco, R. (2005). Defining the nonprofit sector: Portugal [Working Paper Nº 43]. *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies: Baltimore.

- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. & Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University. Recuperado em 15 de abril, 2010 de [http://www.impulsopositivo.com/sites/default/files/anexos/O\\_Sector\\_Nao\\_Lucrativo\\_Numa\\_Perspectiva\\_Comparada.pdf](http://www.impulsopositivo.com/sites/default/files/anexos/O_Sector_Nao_Lucrativo_Numa_Perspectiva_Comparada.pdf).
- Frutos, J. (2008). Innovation and management in social economy and cooperative enterprises. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 62, 175-182.
- Garner, L. (1989). *Leadership in Human Services*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Garver, M. & Mentzer, J. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gibson, S., McDowell, W. & Harris, M. (2011). The impact of strategic orientation and ethnicity on small business performance. *Journal of business diversity*, 11(1), 9-18.
- Gitman, L. (2013). *Principles of managerial finance (13ª ed.)*. USA: Prentice Hall.
- Goh, S. & Ryan, P. (2002). Learning capability, organization factors and firm performance. *Third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities*. Athens, Greece, April 5-6.
- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems* 18(1), 185-214.
- Goodman, P. & Pennings, J. (1980). Critical issues in assessing organizational effectiveness. In E. Lawler, D. Nadler & C. Cammann (Ed.). *Organizational assessment. perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of life*. New York: John Wiley & Sons.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting organizations and society*, 9(2), 125-135.
- Green, K., Chakrabarty, S. & Whitten, D. (2007). Organizational culture of customer care: market orientation and service quality. *International Journal of Services and Standards*, 3(2), 137-153.
- Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British journal of management*, 6, 1-13.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategy flexibility. *Journal of marketing*, 65, 67-80.
- Guthrie, J. & English, L. (1997). Performance information and program evaluation in the Australian public sector. *International journal of public sector management*, 10(3), 154-164.
- Gwinner, K., Gremler, D. & Bitner, M. (1998). Relational benefit in service industries: the customer perspective. *Journal of academy of marketing science*, 26(2), 101-114.
- Hadcroft, P. & Jarratt, D. (2004). Market orientation: an iterative process of customer and market engagement. *Anzmac proceedings*, Wellington.
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations*. New York: Wiley.

- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7<sup>a</sup> ed.). USA: Prentice Hall.
- Hall, M., Barr, C., Easwaramoorthy, M., Sokolowski, S. & Salamon, L. (2005). *The Canadian nonprofit and voluntary sector in comparative perspective*. Toronto: Imagine Canada.
- Han, J., Kim, N. & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?. *Journal of marketing*, 62, 30-45.
- Hannan, M., Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 924-964.
- Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 15(89), 835-901.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organization. In W. Powell & R. Setteberg (ed.) *The nonprofit sector: a research handbook*. New Haven: Yale university press.
- Harris, L. & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation and organizational performance. *Journal of business research*, 51(2), 157-166.
- Harris, L. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of management studies*, 38(1), 17-44.
- Harrison, J. & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management journal*, 42(5), 479-485.
- Heiniger, M., Bill, C. & Chaybane, N. (2005). Best practices and benchmarks for non-for-profit organisations in Switzerland. *PricewaterhouseCoopers*.
- Henderson, D., Chase, B. & Woodson, B. (2002). Performance measures for NPOs. *Journal of Accountancy*, 199, 63-67.
- Henri, J. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Henriques, M. (1999). *Origens do associativismo na Beira Litoral: da tradição à modernidade*. Lisboa: Direcção geral de desenvolvimento rural.
- Herman, R. & Renz, D. (1999b). Nonprofit organizational effectiveness: practical implications of research on an elusive concept. *Midwest center for nonprofit leadership*, 1-13.
- Herzlinger, R. (1994). Effective oversight: a guide for nonprofit directors. *Harvard business review*, July/August, 52-60.
- Hill, A & Hill, M. (2008). *Investigação por Questionário* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a 'learning organization'. *Learning Organization*, 7(3), 156-166.
- Hoe, S. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of applied quantitative methods*, 3(1), 76-83.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St Paul: West Publishing.
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J. & Cadogan J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of marketing management*, 17(5), 503-520.

- Hooley, G., Lynch, J. & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: putting the theory into practice. *European journal of marketing*, 24(9), 7-23.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Journal of business research methods*, 6(1), 53 - 60.
- Houston, F. (1986). The marketing concept: what It Is and what It Is not. *Journal of marketing*, 50, 81-87.
- Hoyle, R. (1995). *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. USA: Sage publications Inc.
- Hoz, A. (1985). *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Madrid: Ediciones Anaya, S.A.
- Hronec, S. (1993). *Vital signs: using quality, time and costs performance measurements to chart your company's future*. New York: AMACOM.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*, 6(1), 1-55.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hudson, M. (1999). *Managing without profit: the art of managing third setor organization*. London: Penguin Books.
- Hudson, M. (2009). *Managing without profit: leadership, management and governance of third sector organisations* (3ª ed.). London: Directory of Social Change.
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181-197.
- Hult, G. & Ferrell, O. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111.
- Hult, G., Giunipero, L. & Hurley, R. (2000). Global organizational learning in the suply chain: a low versus high learning study. *Journal of International Marketing*, 8(3), 61-83.
- Hult, G., Hurley, R. & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G., Snow, C. & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, 29(3), 401-426.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(april), 1-15.
- Hurley, R. & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-52.
- Ibarra, F. (2003). *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas* (9ª ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ingram, R. (2003). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards*. Washington, DC: National center for nonprofit boards.

- INE (2010, 2012). Conta Satélite para a Economia social. Lisboa.
- Jackson, P. (1993). Public service performance evaluation: a strategic perspective. *Public money and management*, Oct-Dec, 9-14.
- Jacob, L. (2001). *Economia Social*. Dissertação de Mestrado. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa.
- Jain, S. & Bhatia, M. (2007). Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. *Journal of business perspective*, 11(1), 15-33.
- James, E. & Rose-Ackerman, S. (2013). *The nonprofit enterprise in market economics*. New York: Taylor & Francis.
- Jansen, P. & Kilpatrick, A. (2004). The dynamic nonprofit board. *The Mckinsey Quarterly*, 2.
- Januário, S. (2000). *Organizações de solidariedade social radicadas na comunidade, a diversidade no terceiro sector em Portugal, estudos de caso*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Jarvis, C., Mackenzie, S. & Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 199-218.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1996). Market orientation: review, refinement and road-map. *Journal of market focused management*, 1(2), 119-135.
- Jones, R. & Pendlebury, M. (2000). *Public sector accounting* (5ª ed.). England: Prentice Hall.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific software international.
- Julnes, P. & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review*, 61(6), 693-708.
- Kanter, R. & Summers, D. (1987). *Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organization and the need for a multiple-constituency approach*. The Nonprofit Setor: A Research Handbook, W. W. Powell, (Ed.), Yale University Press, New Haven, Conn
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of cost Management*, May/June, 5-10.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. USA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R., Norton, D., (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kara, A., Spillan, J & DeShields, O. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of a small sized service retail using MARKOR scale. *Journal of small business retail management*, 43(2), 105-118.
- Kara, A., Spillan, J. & DeShields, O. (2004). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of marketing theory and practice*, 12(2), 59–72.
- Kimberly, J. & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individuals, organizations and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- King, W. (1979). Strategic planning in nonprofit organizations. In G. Zaltman (org.). *Management principles for nonprofit agencies and organizations* (pp. 340-362). New York: AMACOM.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kloot, L. & Martin J. (2000). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management accounting research*, 11(2), 231–251.
- Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of business*, 40(4), 478-496.
- Kochhar, R. & David, P. (1996). Institutional investors and firm innovation: a test of competing hypotheses. *Strategic management journal*, 17(1), 73-84.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of marketing research*, 30(4), 467-477.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Principles of marketing* (12th ed.). USA: Pearson Education.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1989). *Social marketing: strategies for changing public behavior*. New York: Free press.
- Kumar, K., Subramanian, R. & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), 201-233.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lacey, A. & Ilcan, S. (2006). Voluntary labor, responsible citizenship and international NGOs. *International journal of comparative sociology*, 47(1), 34-53.
- Lafferty, B. & Hult, G. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*, 35(1/2), 92 - 109.

- Lambin, J. & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: strategic and operational marketing* (3rd ed.). USA: Palgrave Macmillan.
- Langerak, F. (2002). What is the predictive power of market orientatio?. *Erin report series research in management*. Roterdão: Erasmus research institute of management. Recuperado em 10 de maio, 2011 em <http://ssrn.com/abstract=371031>.
- Laurent, G. (2000). Improving the external validity of marketing models: a plea for more qualitative input. *International journal of research in marketing*, 17(2), 177-182.
- Laville, J. (2013). *L'économie solidaire - une perspetive internationale*. Paris: Pluriel.
- Lebas, M. & Euske, K. (2009). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (ed.). *Business performance measurement: unifying theory and integrating practice* (2nd ed., chap. 6, pp. 125-140). London: Cambridge University Press. Recuperado em 10 maio, 2011, de <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511488481.008>.
- Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Leirião, J. (2004). A economia social. *Solidariedade - mensário da confederação nacional das instituições de solidariedade*. Recuperado em 13 junho, 2012, de <http://www.solidariedade.pt/sartigo/index.php?x=40>.
- Lemon, M. & Sahota, P. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-499.
- Levi, Y. (1998). Rethinking the for-profit versus nonprofit argument: a social enterprise perspetive. *Journal of enterprise and participation*, 1(1), 41-55.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 45-56.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode: pathways to corporate growth*. New York: Mcgraw-Hill.
- Levitt, T. (1980). Marketing sucess through differentiation of anything. *Harvard business review*, 58(1), 83-91.
- Lewis, D. (2007). *The management of non-governmental development organizations* (2nd ed.). London: Routledge.
- Liao, M., Foreman, S. & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *Journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 6(3), 254-268.
- Lima, V. & Castro, G. (2003). *Contabilidade Pública*. São Paulo: Atlas.
- Lingle, J. & Schiemann, W. (1996). Medición estratégica: compruebe que su esfuerzo está dando resultados. *Harvard-Deusto business review*, 74, 54-61.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações* (3ª ed.). Lisboa: Vida Económica.
- Liu, S., Luo, X. & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organization-in-transition: an empirical study. *International journal of research in marketing*, 19(4), 367-382.

- Loewenthal, K. (2001). *An introduction to psychological tests and scales* (2nd ed.). Cornwall: Psychology Press.
- Lopez, S., Peon, J. & Ordas, C. (2005): Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12 (3), pp. 227-245.
- Lorino, P. (1998). *Méthodes et pratiques de la performance: le guide du pilotage* (3e ed.). Paris: Les Éditions d' Organisation.
- Lucena, M. (1995). *Avaliação de Desempenho* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lukas, B. & Ferrell, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- Lukas, B., Hult, G. & Ferrell, O. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of business research*, 36(3), 233-244.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Lundström, T. (2001). Child protection, voluntary organizations and the public sector in Sweden. *Voluntas*, 12(4), 355-371.
- Lynch, L. & Cross, K. (1991). Managing the corporate warriors. *Milwaukee*, 23(4), 54-60.
- Mações, M. (2010). *Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação: as chaves para o sucesso empresarial*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Mahmoud, M. & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624 - 652.
- Malhotra, N. (2009). *Marketing research: an applied orientation* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mara, C. (2000). A strategic planning process for a small nonprofit organization: a hospice example. *Nonprofit management and leadership*, 11(2), 211-223.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: the impact of marketing knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of marketing*, 68(3), 1-20.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marqués, D. & Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of knowledge management*, 10(3), 143-156.
- Marr, B. & Spender, J. (2004). Measuring knowledge assets: implications of the knowledge economy for performance measurement. *Measuring business excellence*, 8(1), 18-27.
- Martin, L. & Kettner, P. (2010). *Measuring the performance of human service programs* (2nd ed.). USA: Sage Publications.

- Matsuno, K. & Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation performance relationship. *Journal of marketing*, 64(4), 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J. & Ozsomer, A. (2002). A refinement and validation of MARKOR scale. *Journal of academy of marketing science*, 28(4), 527-539.
- Mayston, D. (1985). Non-profit performance indicators in the public setor. *Financial accountability and management*, 1(1), 51-73.
- McCoach, D., Gable, R. & Madura, J. (2013). *Instrument development in the affective domain: school and corporate applications* (3rd ed.). New York: Springer.
- McLeish, B. (2011). *Successful marketing strategies for nonprofit organizations: winning in the age of the elusive donor* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- McNamara, J. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of marketing*, 36, 50-57.
- Menon, A. & Varadarajan, P. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of marketing*, 56(4), 53-71.
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2011). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.
- Modi, P. (2012). Market orientation in nonprofit organizations: innovativeness, resource scarcity and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 55-67.
- Monzón, J. (1987). La economía social en España. *CIRIEC-España*, 0, 19-29.
- Monzón, J. (1999). Raíces y perspectivas de la economía social. *Documentación social*, 103, 105-121.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of marketing research*, 32, 318-335.
- Morin, E., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de L'organisation: théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaetan Morin éditeur
- Morrell, L. (1988). Yardsticks for performance of nonprofit management. *Directors and Boards*, 10(2), 37-39.
- Mulgan, G. (2007). Ready or not? Taking innovation in the public service seriously. *NESTA Making Innovation Flourish*.
- Mulgan, G. (2012). Inovação social (R. Franco, Trad.). In C. Azevedo, R. Franco & J. Meneses (dir.) *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (3ª ed.). Lisboa: Vida Económica.
- Muller, C. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, indicadores e Operações)*. Tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Nações Unidas (2003). *Handbook on nonprofit institutions in the system of national accounts*. New York: United Nations.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

- Narver, J., Jacobson, R. & Slater, S. (1993). *Market orientation and business performance: an analysis of panel data*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Neely, A. (1998). Three modes of measurement: theory and practice. *International journal of business performance management*, 1(1), 47-64.
- Netemeyer, R., Bearden, W. & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. USA: Sage Publications, Inc.
- Nevis, E., Dibella, A. & Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan management review*, 36(2), 73-85.
- Niven, P. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nogueira, F. & Gerry, C. (2007). Decisiones en las organizaciones hospitalarias: (des)acuerdos entre teorías y prácticas. In J. Calvo (org.) *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. España: Universidad de La Rioja.
- Nunes, F., Reto, L. & Carneiro, N. (2001). *O terceiro sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Olak, P. & Nascimento, D. (2000). *Mensuração e reconhecimento do resultado econômico nas entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)*. ENANPAD, XXIV, Florianópolis: ANPAD
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2010). *Innovation to strengthen growth and address global and social changes: key findings*. Ministerial report on the OECD innovation strategy. Recuperado em 2 de Agosto, 2011, de <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>.
- Oster, S. (1998). Executive compensation in nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 207-221.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Padanyi, P. & Gainer, B. (2004). Market orientation in the nonprofit setor: taking multiple constituencies into consideration. *Journal of marketing theory and practice* 12(2), 43-58.
- Paiva, F. (2001). Teses e dissertações académicas sobre o terceiro sector. *Revista de Estudo Cooperativos, Pensamento Cooperativo*, 2.
- Parlamento Europeu (2009). Resolução do Parlamento Europeu, de 19 de Fevereiro de 2009, sobre a economia social (2008/2250(INI)). Recuperado em 1 outubro, 2011, de <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/resolucao>.
- Pawlowski, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science (part 1, pp. 61-89). In M. Dierkes, A. Antal, J. Child & I. Nonaka (eds) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. England: Oxford University Press.
- Pelham, A. & Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.

- Pelham, A. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of marketing theory and practice*, 5(3), 55-76.
- Pelham, A. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48-67.
- Perin, M. (2001). *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. Tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Peter, J. (1981). Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. *Journal of marketing research*, 18(2), 133-145.
- Phills Jr., J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford social innovation review*, 6(4), 34-43.
- Pinho, J. (2001). *Control and autonomy of strategic marketing decisions: a study of the subsidiaries of financial service organizations in Portugal and Spain*. Tese de doutoramento, Warwick University, Reino Unido.
- Pitt, L., Caruana, A. & Berthon, P. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International marketing review*, 13(1), 5-18.
- Preston, A. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of labor economics*, 7(4), 438-463.
- Pun, K. & White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. *International Journal of Management Review*, 7(1), 49-71.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: mattering the paradoxes and competing demands of high performance*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Setor - elementos para referência teórica e conceptual. *V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação*, Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga.
- Ramanathan, K. (1982). *Management control in nonprofit organizations*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Reynolds, K. & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of retailing*, 75(1), 11-32.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B. (1992). Pré-testing in questionnaire design: a review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the market research society*, 35(2), 171-181.
- Rifkin, J. (1996). *The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-market*. New York: G. P. Putnam's Sons.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Roberts, J. (2005). *Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Roomkin, M. & Weisbrod, B. (1999). Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals. *Journal of law, economics and organization*, 15, 750-781.
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, non-profits and economic theory. *Journal of economic literature*, 34(2), 701-728.
- Ruekert, R. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Sackmann, S., Eggenhofer-Rehart, P. & Friesl, M. (2009). Sustainable change: long-term efforts toward developing a learning organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 521–549.
- Safarnia, H., Akbari, Z. & Abbasi, A. (2011). Review of market orientation and competitive advantage in the industrial estates companies (Kerman, Iran): appraisal of model by amos graphics. *World journal of social sciences*, 1(5), 132-150.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1992). In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 3(2), 125-151.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1997). *Defining the non-profit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1998). Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 9(3), 213-248.
- Salamon, L. (2012). *America's nonprofit sector: a primer* (3rd ed.). New York: Foundation Center.
- Salamon, L., Sokolowski, W. & Anheier, H. (1999). Global civil society: dimensions of the nonprofit sector. The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project. Recuperado em 20 de Dezembro, 2010, de <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>.
- Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. (2003). *Global civil society: an overview*. The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project, John Hopkins university, Baltimore, USA.
- Salamon, L.; Geller, S. & Mengel, K. (2010). Nonprofits, innovation and performance measurement: separating fact from fiction (Communiqué No. 17). *Center for Civil Society Studies*, Johns Hopkins university, Baltimore, USA.
- Salinas, F. (Coord.). (2000). *La evolución del tercer setor hacia la empresa social: estudio cualitativo*. Madrid: Plataforma para la promoción del voluntariado en España.
- Santos, B. (org.). (1993). *Portugal: Um retrato singular*. Porto: Edições Afrontamento.
- Sargeant, A. (2009). *Marketing management for nonprofit organizations* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- Savoie, A. & Morin, E. (2001). Representações da Eficácia Organizacional: desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7-29

- Sawhill, J. & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(3), 371-386.
- Sawhney, M., Wolcott, R. & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan management review*, 47(3), 75-81.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seibel, W. & Anheier, H. (1990). Sociological and political science approaches to the third sector. In H. Anheier & W. Seibel (eds.) *The third sector, comparative studies of nonprofit organizations*. New York: Walter de Gruyter.
- Senge, P. (1999). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Random House Audio.
- Shapiro, B. (1988). What the hell is 'market oriented'?. *Harvard business review*, 66(6), 119-125.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New York: Prentice-Hall.
- Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J., Baker, W. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. & Narver, J. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European journal of marketing*, 27(10), 33-51.
- Slater, S. & Narver, J. (1994b). Market orientation, customer value and superior performance. *Business horizons*, 37, 22-28.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and learning organizations. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. & Narver, J. (1999). Market oriented is not enough: build a learning organization. In R. Deshpandé (ed.). *Developing a market orientation* (pp. 237-267). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Slater, S. & Narver, J. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.
- Slater, S., Narver, J. (1994a). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 58, 46-55
- Slomski, V. (2001). *Manual de Contabilidade Pública*. São Paulo: Atlas.

- Soldevila, P. & Oliveras, E. (2000). Management control in non-profit organizations: the case of the associations of economist in Spain [Working paper]. *Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra*.
- Sowa, J., Selden, S. & Sandfort, J. (2004). No longer immeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector*, 33(4), 711–728.
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 13(3), 267–281.
- Steenkamp, J. & Van Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International journal of research in marketing*, 8(4), 283-299.
- Steiner, J., Gross, G., Ruffolo, M. & Murray, J. (1994). Strategic planning in non-profits: profits from it. *Administration in social work*, 18(2), 87-106.
- Suárez, S. (1995). *Decisiones ótimas de inversión y financiación en la empresa* (17ª ed.). Madrid: Pirámide
- Tachizawa, T. (2002). *Organizações não governamentais e terceiro setor*. São Paulo: Atlas.
- Tajeddini, K., Trueman, M. & Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of marketing management*, 22(5/6), 529-551.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Thierry, J. (2002). *A economia Social Europeia*. Lisboa, Edições Poseidon.
- Thor, C. (1993). Using a family of measures to assess organizational desempenho. *National productivity review, Harvard University*, 9(1).
- Tomás-Carpi, J. (1988). Ley de reforma universitaria. Universidad y Economía Social: la problemática formativa e investigadora”, *II Jornadas de estudio sobre Economía Social*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seg. Social, 101-119.
- Tse, A., Sin, L., Yau, O., Lee, J. & Chow, R. (2003). Market orientation and business performance in a chinese business environment. *Journal of business research*, 56(3), 227-239.
- TSEP (2001). Third System and Employment Pilot Action. Executive Sumary. Brussels, European Comission, DG V/A.4.
- Tushman, M., Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28, 74-92.
- Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian journal of management*, 25(2), 1-13.
- Vakola, M. (2000). Exploring the relationship between the use of evaluation in business process re-engineering and organizational learning and innovation. *Journal of management development*, 19(10), 812-835.
- Van Egeren, M. & O’Connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of services marketing*, 12(1), 39-58.
- Varadarajan, P. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 120-143.

- Vásquez, R., Santos, M. & Álvarez, L. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 69-90.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Verbees, F. & Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of small business management*, 42(2), 134-154.
- Voss, G. & Voss, Z. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of marketing*, 64(1), 67-83.
- Walker, R. (2005). Innovation and organizational performance: a critical review of the evidence and a research agenda. *Academy of management proceedings*, B1-B6.
- Watad, M. & Ospina, S. (1999). Integrated managerial training: a program for strategic management development. *Public personnel management*, 28(2), 185-196.
- Webb, D., Webster, C. & Kreppa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of business research*, 48(2), 101-112.
- Weisbrod, B. (1975). Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy. In E. Phelps (ed.). *Altruism, morality and economic theory*. New York: Russell Sage Foundation.
- Weisbrod, B. (1977). *The voluntary nonprofit sector: an economic analysis*. Lexington, Mass: DC Health.
- Weisbrod, B. (1983). Nonprofit and proprietary sector behavior: wage differentials among lawyers", *Journal of labor economics*, 1(3), 246-263.
- Weisbrod, B. (ed) (1998). *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman, R. (2003). Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of general management*, 28(3), 1-28.
- Widmer, C. & Houchin, S. (2000). *The art of trusteeship: the nonprofit board members guide to effective governance*. California: Jossey-Bass Inc.
- Wiesendager, B. (1994). Profitable pointers from non-profits. *Journal of business strategy*, 15, 32-39.
- Wolf, T. (1984). *Managing a nonprofit organization: staffing, fund raising, choosing trustees, financing, marketing, computerizing, planning, succeeding*. New York: Fireside.
- Wood, E. (1998). Determinants of Innovation in SME's. In J. Michie & J. Smith (eds.). *Globalization, growth and governance: creating an innovative economy* (pp. 119-125). Oxford: Oxford University Press.
- Wrenn, B. (1996). What really counts when hospitals adopt a market orientation: the contribution of the components of market orientation to hospital performance. *Journal of nonprofit and public sector marketing*, 4(1/2), 111-133.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of marketing theory and practice*, 5(3), 31-54.

- Yamin, S., Gunasekaran, A. & Mavondo, F. (1999). Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian manufacturing companies. *International journal of technology management*, 17(5), 495-504.
- Young, S., O'Byrne, D. & Stephen, F. (2001). *EVA and Value-Based Management: a practical guide to implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Zammuto, R. & O'Connor, E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefits: the roles of organization design and culture. *Academy of management review*, 17(4), 701-728.
- Zheng, W. (2005). The impact of organizational culture, structure and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. Doctoral dissertation, Minnesota, Faculty of the graduate school of university of Minnesota.
- Ziebell, M. & DeCoster, D. (1991). *Management control systems in nonprofit organizations*. USA: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Zimmerman, M. & Zeitz, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-430.

ANEXO 1 – Questionário

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDgySWNfV0dVT2FjeG5vTUtVLVplcEE6M>

27/11/12

Editar formulário - [ Questionário Organizações Sem Fins Lucrativos ] - Google Docs

**Questionário Organizações Sem Fins Lucrativos**

Pode incluir texto ou informações que ajudem as pessoas a preencher este campo.

**Dados gerais sobre o entrevistado e sobre a organização****1. Cargo que desempenha na organização****2. Há quanto tempo desempenha o cargo (anos)****3. Indique a sua idade****4. Indique o seu grau de escolaridade**

- Ensino obrigatório (até ao 9º ano)  
 Ensino médio (12º ano)  
 Licenciatura  
 Mestrado/Doutoramento

**5. Qual a sua área de formação****6. Qual o seu género**

- Masculino  
 Feminino

**7. Em que área de actividade actua a organização****8. Em que distrito actua****9. Qual o número de colaboradores (funcionários)****10. Qual o número de voluntários****11. A organização iniciou a sua actividade****12. Quantos utentes / beneficiários são atendidos pela organização****13. A organização tem uma missão e visão definida e declarada**

- Sim  
 Não

**14. Considera-se como processo centralizado aquele em que as decisões são tomadas por uma única pessoa dentro da entidade. Com relação ao processo de gestão como você considera a gestão da organização?**

- Centralizada  
 Descentralizada

**15. A organização já fez uma avaliação do ambiente interno e externo?**

- Sim  
 Não

<chrome://newtabhttps://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0AgwrrfK3lvOdDgySWNFV0dV...>

1/9

**Questionário Organizações Sem Fins Lucrativos**

Pode incluir texto ou informações que ajudem as pessoas a preencher este campo.

**Dados gerais sobre o entrevistado e sobre a organização**

1. Cargo que desempenha na organização

2. Há quanto tempo desempenha o cargo (anos)

3. Indique a sua idade

4. Indique o seu grau de escolaridade

- Ensino obrigatório (até ao 9º ano)
- Ensino médio (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento

5. Qual a sua área de formação

6. Qual o seu género

- Masculino
- Feminino

7. Em que área de actividade actua a organização

8. Em que distrito actua

9. Qual o número de colaboradores (funcionários)

10. Qual o número de voluntários

11. A organização iniciou a sua actividade

12. Quantos utentes / beneficiários são atendidos pela organização

13. A organização tem uma missão e visão definida e declarada

- Sim
- Não

14. Considera-se como processo centralizado aquele em que as decisões são tomadas por uma única pessoa dentro da entidade. Com relação ao processo de gestão como você considera a gestão da organização?

- Centralizada
- Descentralizada

15. A organização já fez uma avaliação do ambiente interno e externo?

- Sim
- Não

**16. Quem são os financiadores das actividades da organização (%)**

	Fraco (abaixo de 10%)	Reduzido (entre 10% a 25%)	Médio (entre 25% a 50%)	Elevado (entre 50% a 70%)	Muito elevado (acima de 70%)
Programas Comunitários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas Nacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autarquias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receltas Próprias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doativos indivíduos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doativos empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. A organização já reconheceu as suas potenciais fontes de recursos**

- Sim  
 Não

**18. Que tipo de actividades a organização realiza para captar recursos**

- Dias de porta aberta à comunidade  
 Eventos abertos à comunidade  
 Edição de um jornal, folheto ou outro  
 Presença da organização nos órgãos de comunicação social local  
 Divulgação dos projectos da organização à comunidade  
 A organização edita e envia alguma newsletter  
 Existe um site da organização  
 Outro:

**19. A organização comunica as suas actividades, o gasto dos seus recursos, ... de alguma forma aos seus interessados / influenciadores**

- Sim  
 Não

**20. Há reuniões, assembleias e outros eventos para discussão e exposição das actividades que a organização realiza?**

- Sim  
 Não

**21. Como é que a organização recebe e trata as críticas e sugestões feitas pelos interessados / influenciadores da organização**

**22. As medidas e os objectivos estratégicos são transmitidos a todos os colaboradores**

- Sim  
 Não

**23. As metas estabelecidas são divulgadas**

Somente aos directores

**24. Quais as variáveis de desempenho que são avaliadas pela organização**

- Financeiras  
 Recursos humanos  
 Qualidade nos serviços prestados  
 Outro:

**25. Considerando que um sistema de medição de desempenho compreende um conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução e o desempenho da organização, diga se a organização possui algum sistema de medição de desempenho.**

- Sim  
 Não

**26. De uma modo geral, como avalia a importância do marketing social para a sua organização**

1 2 3 4 5  
 Nada Importante      Muito Importante

## Questões da Orientação para o mercado

As afirmações seguintes têm como objectivo conhecer as práticas de marketing social da sua organização. Por favor, assinale as situações que melhor se adaptam à sua organização.

1. Os objectivos da organização são orientados com vista à satisfação do utente

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

2. A organização avalia constantemente o grau de envolvimento e entusiasmo na satisfação das necessidades dos públicos-alvo

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

3. A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos públicos-alvo

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

4. A organização presta grande atenção e procura frequentemente obter informação sobre as necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

5. A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos doadores de bens, serviços e meios financeiros

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

6. A estratégia da organização baseia-se na compreensão das necessidades dos utentes

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

7. As estratégias são orientadas no sentido de criar valor superior para os utentes

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

8. A organização avalia sistematicamente e frequentemente o grau de satisfação dos utentes

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

9. A organização presta grande atenção às necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

10. A organização distribui regularmente informação pelas diversas valências acerca das estratégias das outras organizações que actuam no nosso mercado / área social

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

11. A organização responde rapidamente às acções das outras entidades

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

12. A direcção discute regularmente as forças, fraquezas e estratégias das outras organizações

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

13. A organização define as actividades alvo onde há oportunidades de ter vantagem

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

14. A direcção / organização visita regularmente os nossos utentes actuais e potenciais

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**15. Todos os membros da organização estão integrados com vista a satisfazer as necessidades das áreas alvo**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**16. Todos os responsáveis da organização estão cientes de que podem contribuir para criar valor superior para o utente**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**17. A informação acerca dos utentes circula livremente através de todos os membros**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**18. Os membros da organização partilham entre si os programas e os recursos da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**19. A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração / benefícios dos membros**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**20. O nível de remunerações contempla quem, de forma consistente, fornece boas informações sobre o mercado**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**21. A organização usa as informações dos utentes para avaliar os membros da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

### Questões sobre a Aprendizagem Organizacional

Considere que a aprendizagem organizacional consiste na capacidade para criar, desenvolver e transmitir conhecimento nas organizações e que estas devem estar abertas a modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos. Por favor, considere as afirmações seguintes e assinale as situações que melhor se adaptam à sua organização.

**1. A direcção pensa que as capacidades de aprendizagem da organização são a nossa vantagem competitiva**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**2. A aprendizagem como o melhor caminho para o crescimento / sustentabilidade é um valor básico da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**3. A organização considera a formação dos funcionários um investimento em vez de um gasto**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**4. A organização considera a aprendizagem como uma condição essencial para a sua sobrevivência / sustentabilidade**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**5. Na cultura da organização, a aprendizagem não é considerada como a coisa mais importante**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**6. É consenso na organização que "se paramos a aprendizagem, o nosso futuro ficará comprometido"**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**7. Existe uma noção clara do posicionamento da organização e do seu desenvolvimento futuro**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**8. Todos os níveis de responsabilidade e todos as valências da organização partilham uma visão organizacional comum**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**9. Todos os funcionários estão empenhados nos objectivos da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**10. Os funcionários sentem que também têm responsabilidades no futuro desenvolvimento da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**11. A direcção da organização tem vontade de partilhar a sua visão sobre a organização com os funcionários de níveis hierárquicos inferiores**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**12. A organização não tem uma visão estratégica clara e bem definida**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**13. Não precisamos ser questionados sobre a gestão das valências**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**14. A direcção não gosta que as suas opiniões sejam questionadas**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**15. A organização pensa que é importante ouvir e aceitar opiniões diferentes**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**16. A direcção encoraja os funcionários a serem criativos e a quebrarem rotinas**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**17. A cultura organizacional da organização não enfatiza a inovação**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**18. A organização dá grande importância e estimula a criatividade**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

### Questões sobre as mudanças organizacionais

As afirmações seguintes referem-se às mudanças introduzidas na sua organização nos últimos três anos. Por favor, assinala as situações que melhor se adaptam à sua organização.

**1. A organização adopta activa e entusiasmamente novas políticas que possam contribuir para melhorar o desempenho da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**2. A organização reorganiza as funções entre os departamentos de acordo com as circunstâncias do mercado**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**3. O sistema de remunerações da organização é uniforme e pode estimular o entusiasmo dos funcionários**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**4. A direcção encara seriamente a inovação**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**5. A organização tem um sistema de atendimento das reclamações dos utentes e procura efectivamente resolvê-los**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**6. A organização muda a sua gama de serviços de acordo com as alterações das necessidades dos utentes/beneficiários**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**7. A direcção tenta diferentes procedimentos operacionais para acelerar o alcance dos objectivos da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**8. A direcção ajusta as funções dos funcionários quando se torna necessário para facilitar o alcance dos objectivos da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**9. O sistema de incentivos da organização é criativo e pode efectivamente motivar os funcionários**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**10. A direcção usa novas formas de gestão e estimula os funcionários à inovação**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**11. A organização utiliza novos sistemas de controlo de gestão que efectivamente relevam os desvios entre os resultados obtidos e os objectivos**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**12. A organização tem actualmente novas formas de atender as reclamações dos utentes / beneficiários e pode efectivamente resolvê-las**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**13. A organização utiliza novos sistemas operativos que podem reflectir as diferenças entre os resultados obtidos e os objectivos**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**14. A organização compra novos equipamentos ou ferramentas e são úteis para aumentar a eficiência do trabalho**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**15. Os funcionários podem sugerir métodos diferentes para melhorar os processos**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**16. Uma parte significativa das receitas resulta do desenvolvimento de novos serviços**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**17. A organização introduz muitas vezes novos procedimentos que podem melhorar os processos operativos**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**18. A organização desenvolve muitas vezes novos serviços que são aceites pelo mercado**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**19. Os funcionários muitas vezes desenvolvem novos serviços que melhoram o desempenho da organização**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**20. A organização tem comparativamente mais novos serviços que as outras organizações**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

## Questões referentes ao negócio

As afirmações seguintes referem-se ao contexto do negócio da sua organização. Por favor, assinale as situações que melhor se adaptam à sua organização

**1. No nosso negócio as preferências dos utentes mudam pouco com o tempo**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**2. Os nossos utentes tendem sempre a procurar novos serviços**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**3. Algumas vezes os nossos utentes são muito sensíveis aos preços, mas noutras ocasiões o preço é relativamente pouco importante**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**4. Estamos a assistir a utilização dos nossos serviços de utentes que nunca antes os tinham utilizado**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**5. Os novos utentes tendem a necessidades relacionadas com os produtos que são diferentes das dos nossos actuais utentes**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**6. Fornecemos para muitos dos mesmos utentes que tivemos no passado**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**7. A concorrência no nosso negócio é muito agressiva**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

8. Há muitas "guerras promocionais" na nossa indústria

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

9. Qualquer coisa que um concorrente possa oferecer, os outros podem responder prontamente

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

10. A concorrência pelo preço é a marca distintiva do nosso negócio

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

11. Sente-se uma nova ameaça competitiva quase todos os dias

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

12. Os nossos concorrentes são relativamente fracos

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

13. A tecnologia na nossa indústria está em mudança rápida

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

14. As mudanças tecnológicas proporcionam grandes oportunidades na nossa indústria

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

15. É muito fácil prever qual será a tecnologia na nossa indústria nos próximos 2 a 3 anos

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

16. Um grande número de novas ideias sobre produtos / serviços tem sido possível através de saltos tecnológicos na nossa indústria

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

17. Os desenvolvimentos tecnológicos na sua indústria são bastante pequenos

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

### Questões relativas ao desempenho

As perguntas seguintes referem-se ao desempenho da sua organização relativamente ao seu principal concorrente nos últimos três anos. Por favor, assinale as respostas mais adequadas à sua organização

1. Crescimento das vendas / prestação de serviços

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

2. Margem de Lucro líquido

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

3. Crescimento da quota de mercado

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

**4. Retorno dos activos**

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

**5. Retenção dos utentes existentes**

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

**6. Angariação de novos utentes**

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

**7. Retenção e angariação de doadores e financiadores**

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

**8. Sucesso de novos produtos / serviços**

1 2 3 4 5

Muito pior      Muito melhor

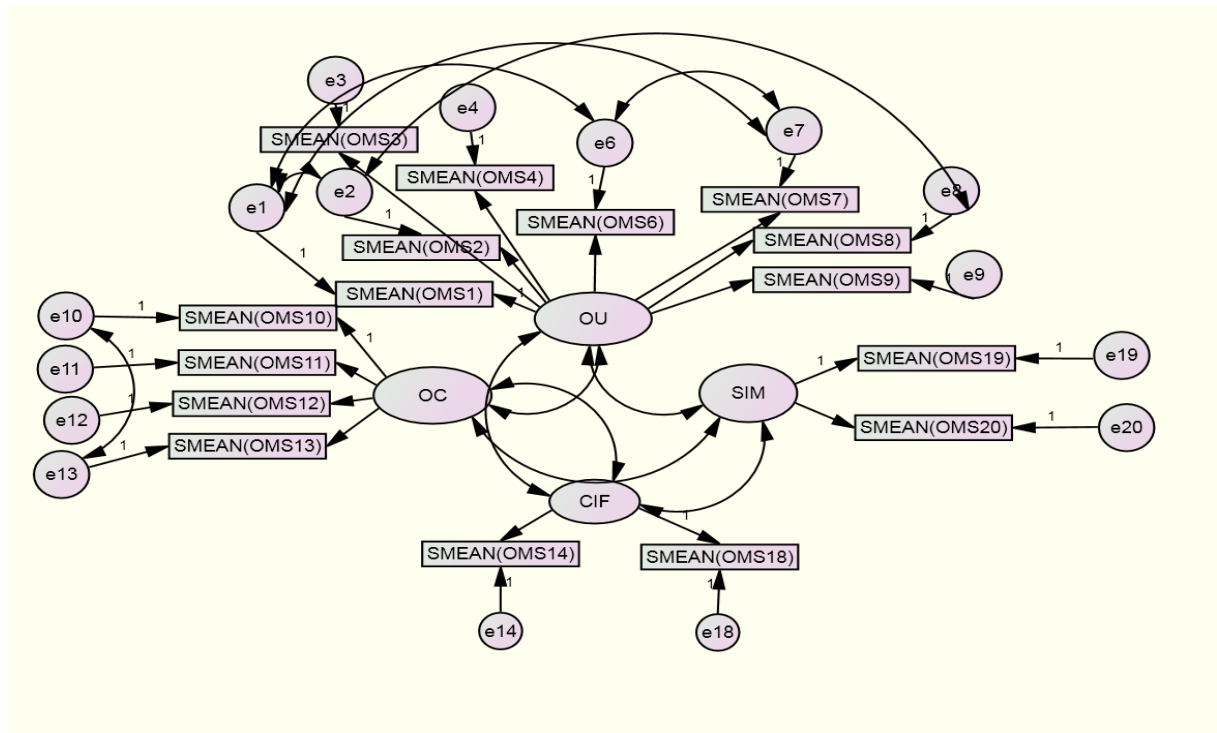
**9. Qualidade dos produtos / serviços prestados**

1 2 3 4 5

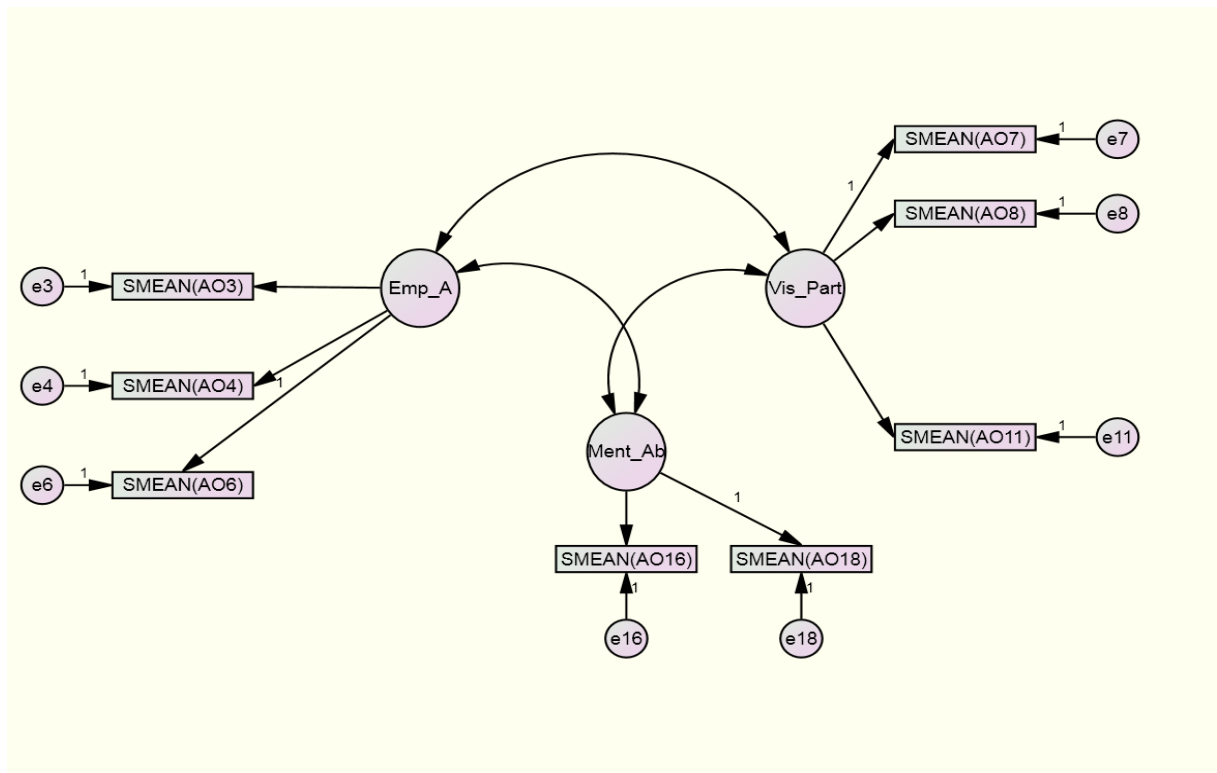
Muito pior      Muito melhor

ANEXO 2 – Modelos de Medida

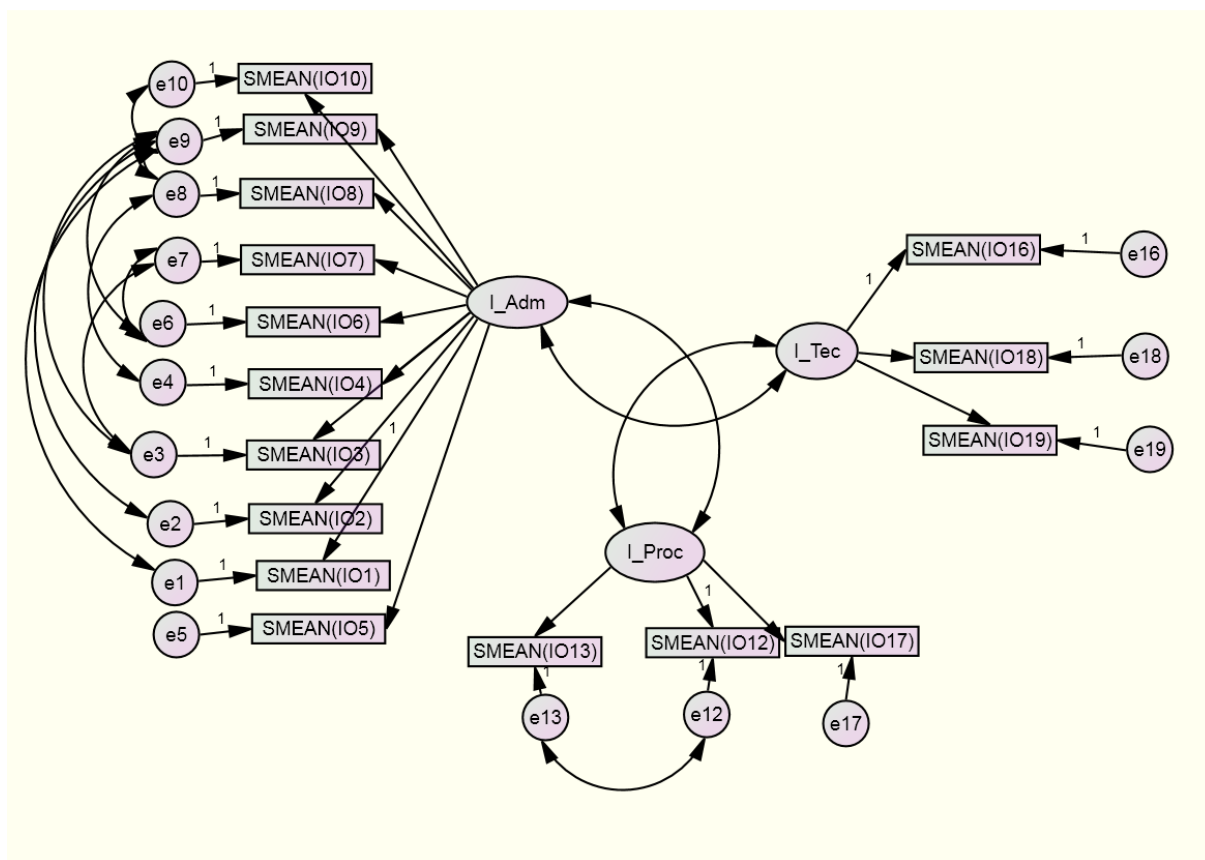
**Modelo sub-medida de orientação para o mercado social**



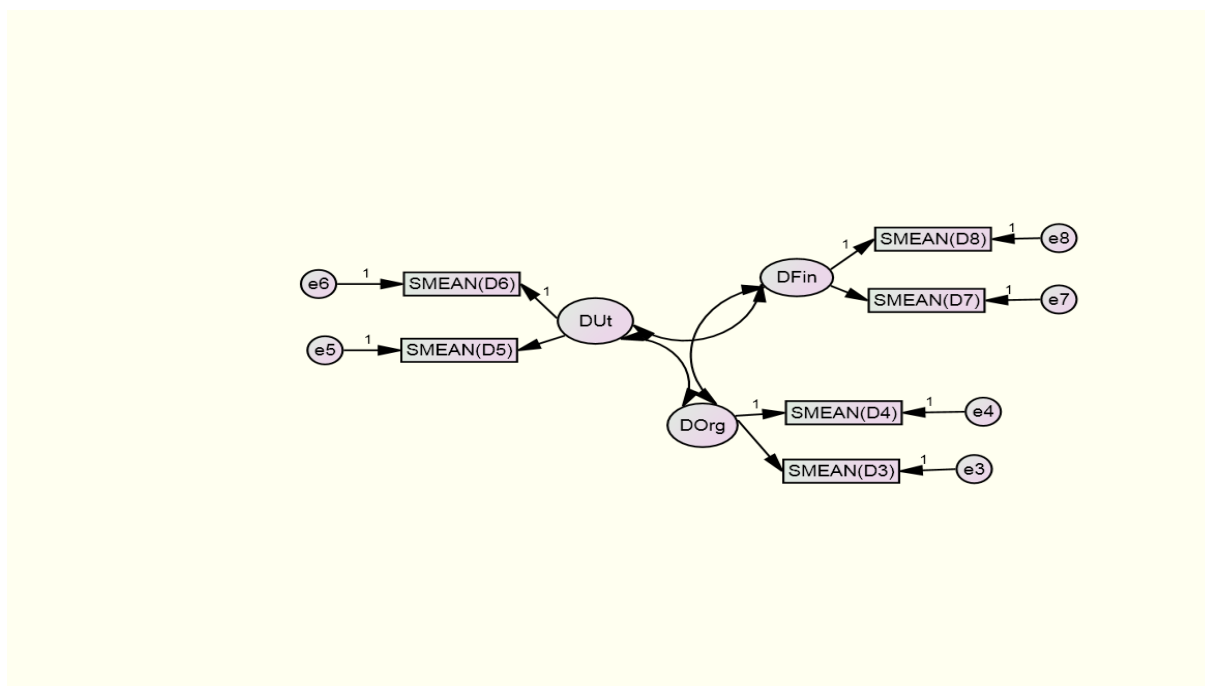
**Modelo sub-medida de aprendizagem organizacional**



**Modelo sub-medida de inovação organizacional**

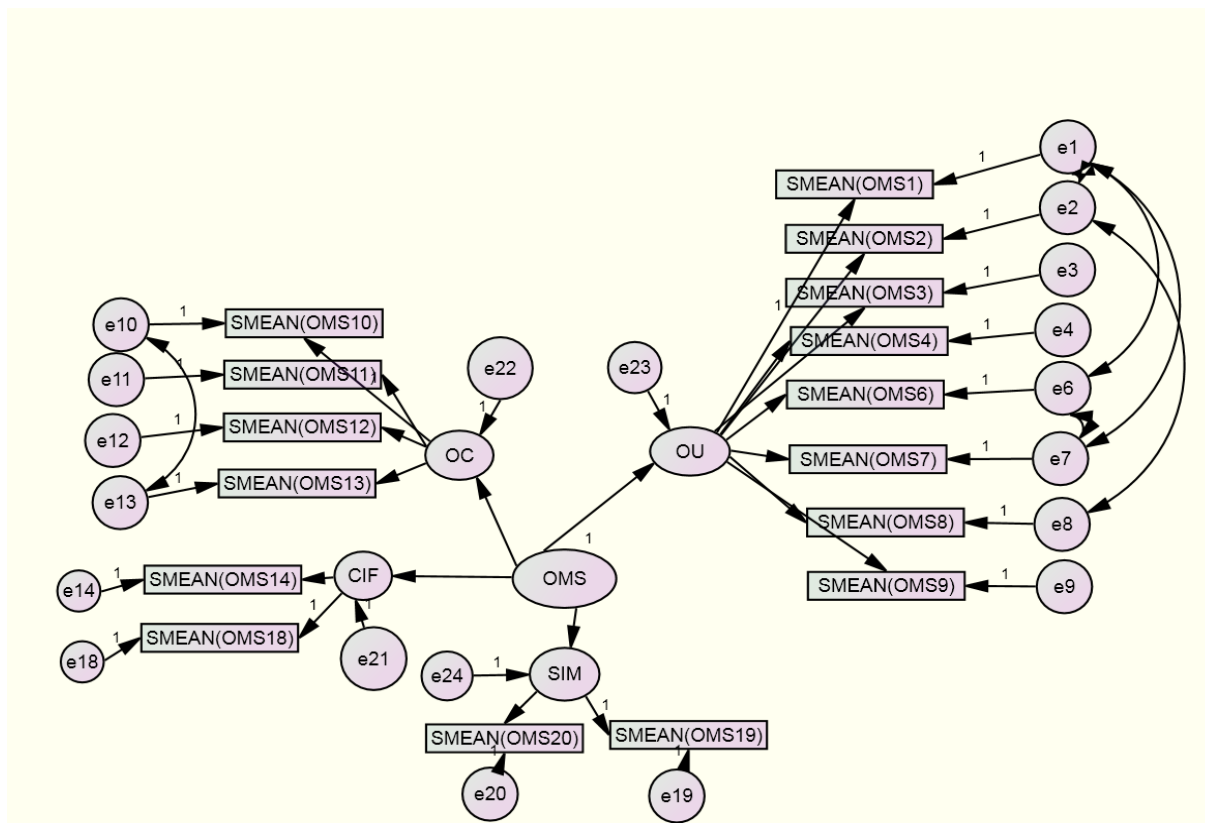


**Modelo sub-medida de desempenho organizacional**

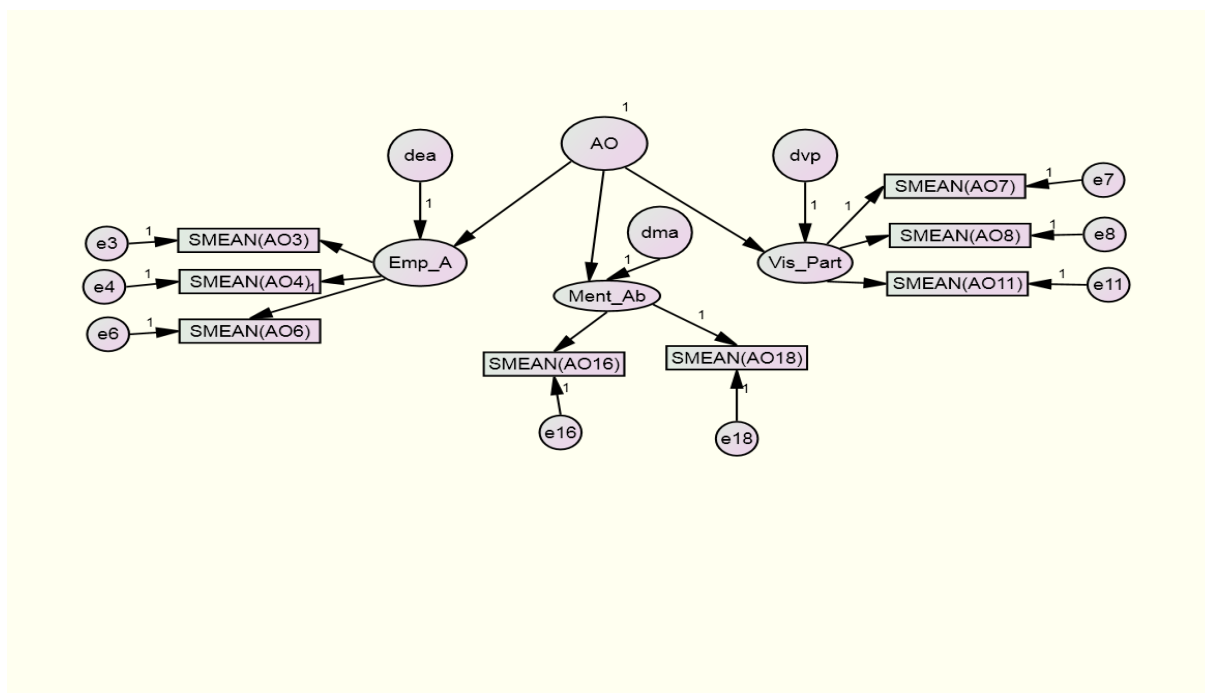


ANEXO 3 – Modelos de Segunda Ordem

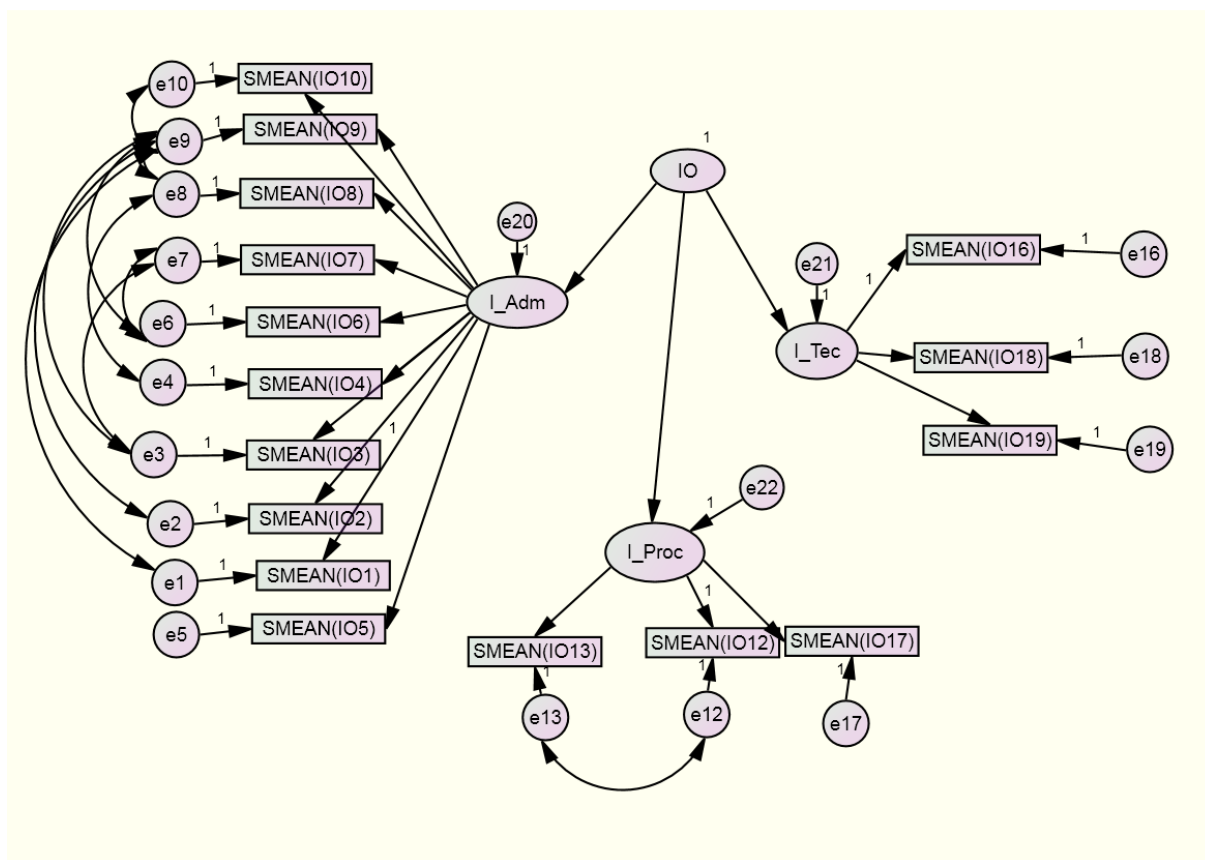
**Modelo 2ª ordem da variável orientação mercado social**



**Modelo 2ª ordem da variável aprendizagem organizacional**



**Modelo 2ª ordem da variável inovação organizacional**



**Modelo 2ª ordem da variável desempenho organizacional**

