

A GESTÃO DAS MISERICÓRDIAS: ESTUDO DO IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOCIAL NO DESEMPENHO, MODERADA PELA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO¹.

RESUMO

O propósito deste artigo é proporcionar aos dirigentes das Misericórdias ferramentas que possam contribuir para melhorar o desempenho e a competitividade das suas organizações, explorando as relações entre os conceitos orientação de mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho. É questionado a utilização de metodologias de gestão nestas organizações e sugere-se o aprofundamento dos estudos e a consciencialização sobre a importância da sua aplicação para melhorar o desempenho nas mesmas.

A gestão das organizações sem fins lucrativos deve passar para outra configuração, diferente do informalismo que as caracteriza. A questão que se põe nesta realidade é que estas, enquanto organizações complexas, devem procurar adoptar novas ferramentas de gestão que lhes permita alcançar a sustentabilidade, ao mesmo tempo em que procuram atingir a sua missão social no universo que estão inseridas. Considerando a escassez de estudos com abordagem quantitativa nesta área, o objetivo geral do estudo é caracterizar a gestão das misericórdias e investigar a relação existente entre orientação para o mercado social e desempenho, sendo esta relação mediada pela aprendizagem organizacional e inovação.

ABSTRACT

The purpose of this paper is provide to leaders of Mercy tools that can help improve the performance and competitiveness of their organizations , exploring the relationships between the concepts of market orientation , organizational learning , innovation and performance. It questioned the use of management methodologies in these organizations and suggests the investigation of its application to improve its performance. The management of nonprofit organizations should move to another setting, unlike the informality that characterizes them. The question which arises is this reality that these organizations as complex organizations, should strive to implement new management tools that enable them to achieve sustainability, while they seek to achieve their social mission in the universe that are inserted. Given the scarcity of studies with a quantitative approach in this area the general objective of the study is to characterize the management of Mercies and investigate the relationship between market orientation and social performance, mediated by organizational learning and innovation.

PALAVRAS CHAVE

Orientação para o mercado, Aprendizagem organizacional, Inovação, Desempenho, Organizações sem fins lucrativos

KEY WORDS

Market orientation, Learning organizations, Innovation, Performance, Nonprofit organizations

1 – INTRODUÇÃO

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, 1996). 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.

¹ O presente artigo tem por base uma investigação no âmbito de uma tese de doutoramento em gestão, dedicada à temática das organizações sem fins lucrativos, e tem por objectivo partilhar alguns resultados dessa investigação.

A UE elaborou um relatório em 2009 em que conclui 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) propôs 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 organizações sem fins lucrativos [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.

Neste contexto, pretendemos responder a questões como: as OSFL 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? Quais as características da gestão das OSFL? Para uma maior clarificação do trabalho que pretendemos efectuar, estruturamos o nosso artigo em cinco secções, sendo na secção 2 apresentada uma breve revisão sobre o conceito e contextualização do terceiro setor e a explanação dos conceitos em estudo, na secção 3 apresentaremos os resultados da investigação, considerações finais na secção 4, e referências bibliográficas na secção 5.

2 – O TERCEIRO SECTOR: CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

O denominado terceiro sector integra realidades heterogéneas 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. Tiveram a sua origem no século XIX por iniciativa da sociedade civil e desenvolveram-se diferentemente entre si, de país para país e de região para região, observando-se, desde finais dos anos 70 do século XX, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e inovação da sociedade civil. A relevância deste sector tem vindo a ser equacionada em diversos domínios (económico, emprego e luta contra o desemprego, exclusão social, desenvolvimento local, entre outros). As realidades sociais do terceiro sector foram sendo estudadas através de diferentes perspectivas teóricas pela economia social e solidária na perspectiva francófona, pelo sector das organizações não lucrativas ou voluntárias na perspectiva anglófona e, mais recentemente pelo terceiro sistema na perspectiva da U.E. (Quintão, 2004). 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 actuação. 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.

Chegarmos a um conceito do sector 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, subsectores 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 sector. Esta última designação é sobretudo usada, por aqueles que consideram como primeiro sector o Estado (representado pela Administração Pública) e como segundo sector o Mercado (representado pelas empresas com finalidade lucrativa, responsáveis pela produção e comercialização de bens e serviços). Em linhas gerais, o terceiro sector é visto como uma conjugação entre as finalidades do primeiro e a metodologia do segundo sector, ou seja, composto por entidades que visam benefícios colectivos de natureza privada, realizam actividades complementares às públicas. Combinam a flexibilidade e a eficiência do mercado e a equidade e previsibilidade do Estado.

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 1,

Quadro 1 – Características das Organizações Não Lucrativas

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

Fonte: Adaptado de Olak e Nascimento (2000)

O espaço criado pelo terceiro sector 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 sector, 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. A perspectiva das organizações não lucrativas (*non-profit organizations*) privilegia uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional² do Terceiro sector, mais do que uma perspectiva normativa de ênfase nas finalidades sociais destas organizações. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project foi um projecto 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 sectores em concreto, onde as respostas do sector público e do sector privado lucrativo são insuficientes – a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos. As estratégias operacionais de delimitação do sector utilizadas pelo Projecto Johns Hopkins estabelecem, à escala internacional, os critérios que permitem definir o sector não lucrativo:

- Entidades formalizadas (instituídas);
- Privadas (institucionalmente separadas do governo);
- Não distribuidoras de lucro;
- Auto-governadas;
- Voluntárias ou envolvendo um elevado grau de voluntariado.

O número das organizações não lucrativas tem crescido consideravelmente ao longo das últimas décadas, no entanto, as técnicas de gestão não foram introduzidas com a mesma frequência que nas organizações lucrativas. A crescente competição neste sector criou um interesse crescente na gestão destas organizações, no entanto ainda existe pouca investigação empírica na área. Hoje, mais do que nunca, dada a crescente exigência da qualidade na prestação de serviços e na aplicação de fundos (muitos doados) leva a que seja fundamental que as organizações sejam boas gestoras e que mostrem que o são. Esta problemática leva a que académicos se comecem a interessar pela gestão das OSFL e em saber quais as variáveis que proporcionam um melhor desempenho.

A perceção pública em Portugal é a de que o país tem um terceiro sector “fraco”. Os dados gerados pelo estudo da Universidade Católica e Universidade Johns Hopkins parecem confirmar esta perceção. Contudo, este sector constitui uma fatia maior da economia em Portugal do que aquilo que é normalmente reconhecido.

Quadro 2 – Evolução do Setor em Portugal de 2002 para 2010

	Dados 2002	Dados 2010
PIB	4.2%	2.8%

² Alguns dos autores mais referenciados neste domínio são Anheier, Seibel, Salamon, Sokolowski.

Trabalhadores ETI	4.2%	5.5%
Despesa	€ 5.4 mil milhões	€ 14.75 mil milhões (2.4%)

Fonte: Adaptado de Franco *et al.* (2005) e CSES³ (2010)

Em particular, e como se pode observar no Quadro 2, o setor não lucrativo em Portugal é:

- Um contribuinte considerável para o rendimento e despesa nacionais. 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.
- Um empregador significativo. O terceiro setor português 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,⁴ 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.

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. 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. 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). 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.

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 1976⁵.

Podemos observar no Quadro 3 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 3 – Estatísticas gerais

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

³ Conta Satélite da Economia Social:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2

⁴ 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.

⁵ Decreto - Lei 618/75 de 11 de novembro de 1975

Total	386	100	10534255	100
--------------	-----	-----	----------	-----

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 população⁶. Em Portugal este setor excede atividades como os têxteis e vestuário, agroindústria e a agricultura (INE, 2011).

Em 2010⁷ 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 remunerações (cerca de 34%) e com transferências sociais (29%) e atingiram um total de € 1.25 mil milhões.

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.

Seguidamente vamos expôr como perante a crise económica que vivemos as misericórdias podem adotar comportamentos que proporcionem melhor desempenho e conseqüentemente uma sustentabilidade a médio, longo prazo.

3 – A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS

No levantamento efetuado por Azevedo, Franco, Aires e Silva (2007) às organizações não lucrativas 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”⁸ 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.

⁶ Dados divulgados em 2010 relativo ao ano de 2006.

⁷ Dados fornecidos pelo INE - Conta Satélite para a Economia Social

⁸ 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

No contexto atual, as misericórdias sendo parte integrante de um ambiente dinâmico, sistêmico, globalizante e mutável necessitam repensar de forma contínua as suas estratégias, objetivos e prioridade e a gestão é a ferramenta ideal para que esse processo de repensar a organização seja executado de forma eficiente, eficaz e sustentável. A complexidade que envolve uma misericórdia 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.

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. 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, mecenas, financiadores, funcionários e voluntários para a organização. Assim, durante o seu processo de planeamento estratégico as misericórdias 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 das misericórdias 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 e das misericórdias 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 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).

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 ténues 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. Assim, assiste-se a um aumento no número de OSFL

que 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.

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). Os estudos mais 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. 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 (Hunter & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994). Podemos afirmar que uma misericórdia orientada para o mercado social é aquela que se preocupa com os seus beneficiários, mecenas, 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*.

Por outro lado, 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.

Também 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, Geller & Mengel, 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, Wolcott, & Arroniz, 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, Farley & Webster, 1993; Han, Kim & Srivastava, 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, existindo uma lacuna na literatura.

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.

Até aqui relacionaram-se vários conceitos com o de desempenho, embora uma definição mais formal ainda não tenha sido apresentada. Neste trabalho vamos 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. Verificamos que são escassos os estudos empíricos e que é indispensável realizar trabalho empírico que permita validar os modelos disponíveis nas organizações não lucrativas (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Becker & Gerhart, 1996; Harrison & Freeman, 1999; Wheeler, Colbert & Freeman, 2003). Assim tendo por base a discussão entre os vários autores sobre a gestão prática e sobre as

relações entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho no contexto lucrativo, formulamos as seguintes questões de partida para as misericórdias:

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?

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). No entanto, toda a investigação empírica tem sido maioritariamente realizada no contexto lucrativo.

No Quadro 4 apresenta-se uma síntese dos principais estudos empíricos elaborados em OSFL. 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 4 – Estudos empíricos sobre Orientação para o mercado realizados em OSFL

Autores	Estudo	Conclusões
Balabanis <i>et al.</i> (1997)	Orientação para o mercado dador. Escala MARKOR	Afeta o alcance dos objetivos de curto-prazo e longo-prazo
Chan & Chau (1998)	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
Voss & Voss (2000)	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
Kara <i>et al.</i> (2004)	Orientação de mercado Escala MARKOR	Fortes efeitos diretos da OM no esforço de angariação de recursos
Brace-Govan, Brady, Brennan & Conduit (2011)	Orientação para o mercado dador.	As OSFL que têm controlo de gestão apresentam melhor desempenho.
Mahmoud & Yusif (2012)	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
Modi (2012)	Estuda as relações entre OM, inovação, recursos, financiamento e o desempenho	A OM melhora a reputação, a satisfação dos beneficiários e a inovação.

Relativamente à relação entre OM e medidas de desempenho, apenas o estudo de Voss and 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.

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 e nomeadamente nas Misericórdias que relacionem os conceitos orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho.

A pesquisa bibliográfica 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. Hurley and 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, Baker and Noordewier (1997) sugerem apenas que se investigue as relações entre orientação para o mercado, para a aprendizagem e desempenho. Ora, é precisamente nesse esforço de ligação entre os conceitos aplicáveis às organizações lucrativas e a sua aplicação nas Misericórdias que se pretende alicerçar o presente trabalho.

4 – DADOS E RESULTADOS

Constatamos pela revisão de literatura efetuada no ponto 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, nomeadamente nas misericórdias, 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.

Posto isto, é nosso objetivo analisar a gestão praticada pelas misericórdias e analisar as relações entre os conceitos de orientação social, aprendizagem organizacional e inovação, bem como a influência conjunta destas na relação entre orientação social e desempenho nas Misericórdias em Portugal. Adicionalmente, pretende-se analisar a influência das variáveis de controlo, como a dimensão das misericórdias, atividade da misericórdia e a antiguidade da misericórdia.

A Figura 1 ilustra o modelo que vai servir de base à nossa investigação:

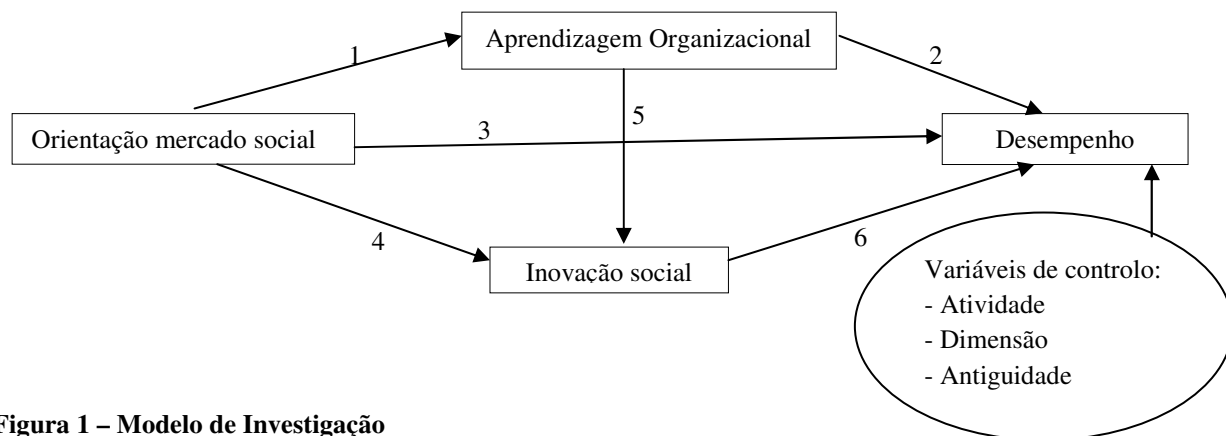


Figura 1 – Modelo de Investigação

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 mostrar 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);

O teste às hipóteses a investigar delineadas 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 investigação⁹. Deste modo, o questionário utilizado na nossa pesquisa contou com vinte e seis perguntas com o objetivo de caracterizar a gestão praticada e quatro variáveis latentes (orientação para o mercado social, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho) e um total de 68 indicadores. As variáveis 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. 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, onde efetuamos a análise descritiva da amostra, nomeadamente a média, a variância e a análise da assimetria e do achatamento com vista a averiguar a normalidade da distribuição da amostra e obtivemos um panorama geral do perfil dos respondentes e das organizações em análise. Seguidamente à análise preliminar dos dados analisamos 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.

Um dos objetivos deste estudo era caracterizar a gestão das misericórdias. Podemos observar no Quadro 5 as principais conclusões retiradas do estudo sobre a gestão das misericórdias em Portugal.

Quadro 5 – Resultados da caracterização da gestão das misericórdias

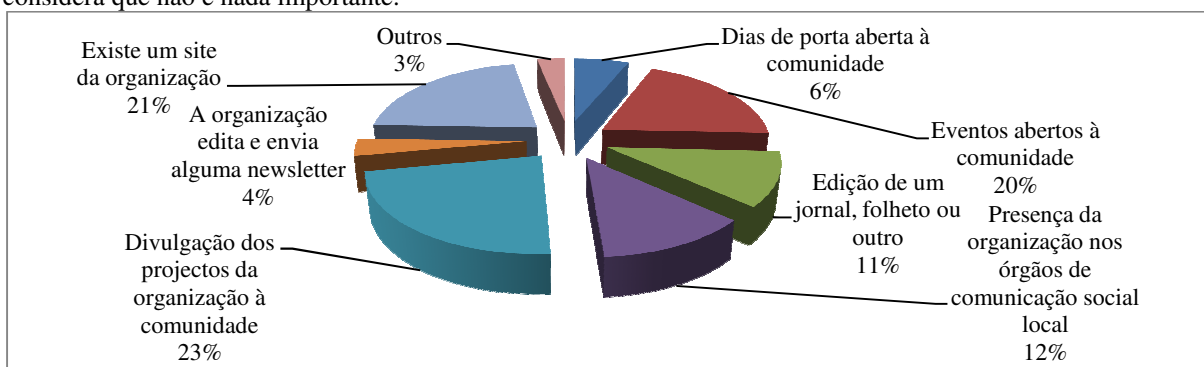
Questão	Resultados
Cargo que ocupa na organização	59% Gestor e 33% Provedor
Antiguidade no cargo	77% há menos de 12 anos
Idade dos inquiridos	Média de 44 anos
Habilitações literárias	71% possuem licenciatura
Área de formação	36% em ciências económico-empresariais
Género	52% masculino
Início da atividade da organização	79% há mais de 20 anos
Atividade principal	78% assistência social
Número de utentes	70% superior a 100 utentes
Tipo de gestão	60% pratica uma gestão descentralizada
Declaração da missão e visão	96% tem definidas
Avaliação da envolvente	53% já realizou essa análise
Comunicação aos stakeholders	93% informa as partes interessadas
Número de funcionários	41% acima de 100 e 11% entre 75 e 100
Número de voluntários	72% até 10 e 20% entre 10 e 25
Comunicação das medidas e divulgação de metas	75% informa todos os seus colaboradores
Fontes de recursos	87% já as identificou e 81% tem nas receitas próprias
Sistema medição de desempenho	53% possui um SMD
Tipo variável medida	35% qualidade dos serviços, 32% financeiras e 32% recursos humanos

Constatamos que a gestão destas organizações está em mudança, estando-se a tornar cada vez mais profissional. Consta-se que 59% dos respondentes ocupam o lugar de gestor (direção, coordenadores), seguidos dos provedores que representam 33% do total. 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 misericórdias. 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 misericórdias estão com dirigentes jovens. No que respeita às habilitações literárias, concluímos que a maioria possui

⁹ Ver por exemplo Baker & Sinkula (1999); Hurley & Hult (1998); Perin (2001); Slater & Narver (1995).

licenciatura (71% dos casos). Este resultado vem também confirmar a mudança que está a ocorrer nas misericórdias, ou seja, os seus dirigentes são cada vez mais profissionais. Verificamos que existe uma grande similaridade na área de formação de ciências económicas e empresariais e em serviço social. A maioria dos participantes é do sexo masculino. Este predomínio já era esperado, refletindo uma característica dos dirigentes das misericórdias. 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.

Como exposto anteriormente caracterizam-se por serem organizações antigas, pois a esmagadora maioria destas iniciaram a sua atividade há mais de 20 anos. O número de utentes ou beneficiários abrangidos pela organização reflete, também, a sua própria dimensão. Cerca de 70% das misericórdias servem mais de 100 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 misericórdias 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 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 influenciadores (93%) e realiza vários eventos para promover a discussão das mesmas. 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 misericórdias. Consta-se que das 100 misericórdias participantes, 41% dispõe ao seu serviço mais de 100 funcionários, não tendo estas voluntários ao seu serviço. Por outro lado, as misericórdias 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 todo 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. Podemos constatar que relativamente às potenciais fontes de recursos a esmagadora maioria das organizações já procurou saber quais são, cerca de 87% (na Figura xx observamos as atividades para a captação de recursos). 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. 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.



Relativamente ao modelo que está em estudo (Figura 1) e relações entre as variáveis apresentadas os resultados mostram-nos que o modelo teórico proposto apresenta um nível adequado de ajustamento aos dados. Procedemos ao teste das hipóteses formuladas, verificando a relação das variáveis e segundo Garver and 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, Black, Babin & Anderson, 2009) e, no caso da avaliação satisfatória das medidas de ajustamento, destaca a validade preditiva do modelo (Garver & Mentzer, 1999; Hoe, 2008).

Apesar de ser amplamente discutida a forma de gestão das OSFL e os seus problemas, nunca tinha sido discutido a implementação duma orientação para o mercado social e seus efeitos 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 obteve índices de fiabilidade acima do recomendado pela literatura e coeficientes estandardizados significativos. Podemos então dizer que a primeira hipótese: 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. Este resultado sugere que se as Misericórdias implementarem o conceito de orientação para o mercado social leva a que tenham um desempenho organizacional superior. A segunda hipótese que testamos foi a de que existe uma relação positiva directa entre orientação para o mercado social e aprendizagem organizacional. Esta foi também ela suportada pelo estudo empírico. Os resultados mostram 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. Relativamente à terceira hipótese em estudo (existe uma relação positiva e directa entre aprendizagem organizacional e desempenho organizacional) não foi suportada pelo estudo. Os resultados mostram 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.

Este estudo assume que a relação entre a orientação para o mercado social e a inovação organizacional é positiva. Os resultados mostram 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 para a organização melhor será o seu grau de inovação. Também a hipótese de estudo, 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.

O estudo assume que a relação entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional é positiva. 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.

Assim, este estudo conclui que existem relações entre os conceitos que abordamos e que não têm sido estudados no contexto não lucrativo. 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 misericórdias. Outra implicação é a que realça o papel que a aprendizagem organizacional e a inovação desempenham na orientação para o mercado social.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo dá importantes contribuições para o desenvolvimento da gestão das misericórdias e das organizações sem fins lucrativos. A sua importância resulta, em primeiro lugar, do facto de ser o primeiro estudo empírico 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-definido convergirem.

No nosso trabalho avaliamos 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).

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, conhecerem os seus concorrentes, serem avaliados e avaliarem com base no mercado e na satisfação dos utentes. Nesta perspetiva as misericórdias devem procurar sistematicamente informação sobre o mercado, identificar oportunidades de negócio e agir em função dessa informação recolhida.

Em face das conclusões retiradas, os gestores das misericórdias devem promover, monitorar e avaliar o grau de orientação para o mercado social das organizações e adoptar comportamentos orientados para esse mercado, para a aprendizagem social e inovação e lutar pela sua execução.

6 - Referências Bibliográficas

- 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.
- Azevedo, C., Franco, R., Aires, S. & Silva, S. (Coord.). (2007). *Linhas de orientação para a qualificação organizacional*. Porto: Rede Europeia Anti-Pobreza.
- Baker, W. & Sinkula, J. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- 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.
- Baraldi, S. (1998). Management control systems in NPOs: an Italian survey. *Financial accountability & management*, 14(2), 141-164.
- 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.
- Bogner, W. & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of management studies*, 44, 165-188.
- 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.
- Brown, W. & Yoshioka, C. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- 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: Ed. Sílabo
- 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.
- Chaves, R. & Monzón, J. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, CIRIEC-España, 37, 7-33
- Churchill, G. (1999). *Marketing research: methodological foundation*. Orlando, Flórida: Harcourt.

- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Massachusetts, USA: Elsevier Inc.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*, September-October, 95-104
- 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.
- 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)
- 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).
- Franco, R. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector. *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., 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 janeiro, 2010, de 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
- 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*, July-August, 78-91
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations*. New York: Wiley
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7ª ed.). USA: Prentice Hall.
- Han, J., Kim, N. & Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62, 30-45
- Harrison, J. & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management journal*, 42(5), 479-485.
- Henderson, D., Chase, B. & Woodson, B. (2002). Performance measures for NPOs. *Journal of Accountancy*, 199, 63-67.
- Hoe, S. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of applied quantitative methods*, 3(1), 76-83.
- 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, 42-52
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85
- 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.
- 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>.
- 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.
- Mara, C. (2000). A strategic planning process for a small nonprofit organization: a hospice example. *Nonprofit management and leadership*, 11(2), 211-223.
- 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.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 50, 20-35
- 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>.
- 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.
- Preston, A. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of labor economics*, 7(4), 438-463.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - elementos para referência teórica e conceptual. *V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga
- Ramanathan, K. (1982). *Management control in nonprofit organizations*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, non-profits and economic theory. *Journal of economic literature*, 34(2), 701-728.
- 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
- Sawhney, M., Wolcott, R. & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan management review*, 47(3), 75-81.
- 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. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 58, 46-55
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and learning organizations. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- 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.
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 13(3), 267-281.

- 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.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814
- 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.
- Wood, E. (1998). Determinants of Innovation in SME's. Michie and Smith, 119-145
- Ziebell, M. & DeCoster, D. (1991). *Management control systems in nonprofit organizations*. USA: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.