

CoSA 291

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS**

O Caso da Adra Moçambique

Ali Alije Amade

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Economia

Curso de Gestão

Trabalho de Licenciatura

Maputo, Outubro de 2008

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que o trabalho aqui apresentado é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para a obtenção de um grau académico numa instituição educacional.

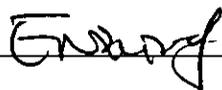
Maputo, 06 de Novembro de 2008



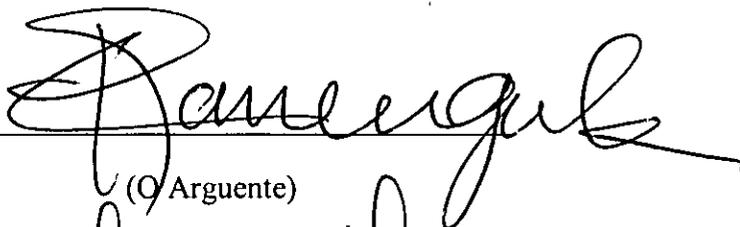
Ali Alije Amade

APROVAÇÃO DO JÚRI

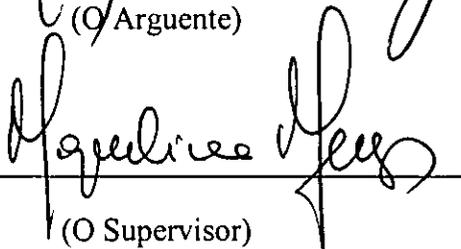
“Este trabalho foi aprovado no dia 06 de Novembro de 2008 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane”



(O Presidente)



(O Arguente)



(O Supervisor)

DEDICATÓRIA

*Ser mãe, é muito mais que dar a luz à uma criança.
À tia Sofia, pelo que fez e pelo que deixou de fazer, por mim.*

EPÍGRAFE

"Acreditar que tudo aquilo que fazemos é uma causa moral, que deve ser perseguida haja ou não resultados, é uma tentação perene para os executivos de instituições sem fins lucrativos. Porém, ainda que a causa em si seja moral, é melhor que a maneira pela qual ela é perseguida produza resultados."

Peter Drucker

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMO.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problema de Pesquisa.....	1
1.2. Objectivos.....	1
1.2.1. <i>Objectivos Gerais</i>	1
1.2.2. <i>Objectivos Específicos</i>	1
1.3. Justificativa.....	2
1.3.1. <i>Porquê Organizações Sem Fins Lucrativos</i>	2
1.3.2. <i>Porquê Avaliação do Desempenho</i>	3
1.4. Metodologia.....	3
1.5. Limitações e Fraquezas da Pesquisa.....	4
1.6. Estrutura da Pesquisa.....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. O Nascimento de um Sector.....	6
2.1.1. <i>O Conceito de Terceiro Sector</i>	8
2.1.2. <i>As Características das Organizações do Terceiro Sector</i>	11
2.1.3. <i>A Importância do Terceiro Sector</i>	12
2.1.4. <i>A Gestão de Organizações do Terceiro Sector</i>	15
2.1.4.1. <i>O Gestor Social</i>	17
2.1.5. <i>Os desafios para o Terceiro Sector</i>	18
2.2. A Avaliação do Desempenho Organizacional.....	19
2.2.1. <i>A Questão do Desempenho no Terceiro Sector</i>	20
2.2.1.1. <i>A Avaliação de Projectos e Programas Sociais</i>	22
2.2.1.2. <i>Os Indicadores de Desempenho</i>	24
CAPÍTULO III: ESTUDO DE CASO.....	26
3.1. O Terceiro Sector em Moçambique.....	26
3.1.1. <i>Formas Jurídicas, Actividades Realizadas e a Distribuição Provincial</i>	27
3.1.2. <i>Recursos Humanos</i>	28
3.1.3. <i>Receitas e Despesas</i>	29
3.2. A Adra Moçambique.....	30
3.2.1. <i>O Sistema de Desempenho Organizacional (SDO)</i>	32
3.2.2. <i>A Monitoria e Avaliação de Projectos</i>	36
3.2.2.1. <i>O Projecto de Desenvolvimento Sustentável do Cajú em Gaza</i>	36
3.2.2.2. <i>O Projecto de Reflorestamento da Castanha de Cajú e Segurança Alimentar</i>	42
3.2.3. <i>Os Princípios Gerais de Monitoria e Avaliação</i>	48
CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	50
4.1. Conclusão.....	50
4.2. Recomendações.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
ANEXOS.....	57
Anexo A: Dados sobre o Terceiro Sector.....	57
Anexo B: Questionários.....	66

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos que contribuíram para que um trabalho de licenciatura se concretizasse é algo difícil. Primeiro porque corre-se sempre o risco de esquecer alguém; segundo, porque para fazer justiça a todos seria preciso uma relação de agradecimentos muito extensa; e terceiro, porque as palavras nem sempre são suficientes para expressar o reconhecimento e gratidão merecidos. Este trabalho é fruto da colaboração de várias figuras, pessoas a quem quero agradecer de todo o coração:

- À Deus, pelos inúmeros favores que me concedeu (apesar da minha ingratidão);
- Aos meus primos: Milú, Janate, Marito, Maida e Ducho, pela sua constante presença ao longo destes anos. Sem vocês não seria nem metade do que sou;
- Aos meus pais, irmãos, tios, vizinhos, amigos, primos, avós e demais familiares, pelo apoio e força moral;
- Aos meus colegas, em especial à *Dream Team* (Gulshan, Ivo, Patel, Telma e Vivvy), e a Tânia pelas maratonas de estudo, trabalhos e humortadelas que passamos juntos e, por terem sido nos momentos de angústia e preocupações, os amigos ímpares que foram. Como vocês não há iguais;
- Ao Mauro e ao Fauso, pela amizade, apoio, e por terem estado comigo quando precisei. É bom saber que posso contar convosco;
- À Jaqueline, pelas boleias (e atrasos) e, por todas as vezes que foste a faculdade sem querer, por minha causa. Nem imaginas o quanto foste importante;
- Aos meus professores, em especial à Dra. Miquelina Menezes que de forma dedicada, atenciosa e competente, contribuiu com sua orientação segura e valiosa na elaboração deste trabalho;
- À Adra Moçambique, pela oportunidade e, pela cordialidade, disposição e dedicação do seu pessoal. Que as vossas portas para estas pesquisas nunca se fechem;

Aos que mencionei e aos que não mencionei (por esquecimento), mas que contribuíram directa ou indirectamente para que estas palavras pudessem hoje estar nestas páginas, obrigado por tudo e... aquele abraço!!!

LISTA DE ABREVIATURAS

ADRA	Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais
CDC	Centro de Desenvolvimento do Cajú
CE	Comunidade Europeia
EUA	Estados Unidos da América
IBM	International Business Machine
INCAJU	Instituto de Fomento do Cajú
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISTR	International Society for Third Sector Research
Kg	Quilograma
Mts	Meticais (Moeda Moçambicana)
ONG	Organização Não-Governamental
PIB	Produto Interno Bruto
PT	Programa Temático
SDO	Sistema de Desempenho Organizacional
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
t	toneladas
USD	United States Dolar (Dólares Norte Americanos)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Matriz explicativa do terceiro sector	10
Tabela 2. Comparação entre empregados no terceiro sector e o maior empregador privado...	13
Tabela 3. PIB do terceiro sector em relação ao PIB de alguns países em 1995.....	14
Tabela 4. Quadro lógico do projecto de desenvolvimento sustentável do cajú em Gaza.....	37
Tabela 5. Desempenho geral do projecto de desenvolvimento sustentável do cajú em Gaza nos dois primeiros anos.....	39
Tabela 6. Desempenho geral final do projecto de desenvolvimento sustentável do cajú em Gaza.....	41
Tabela 7. Quadro lógico do projecto de reflorestamento do cajú e segurança alimentar em Inhambane.....	43
Tabela 8. Desempenho geral final do projecto de reflorestamento do cajú e segurança alimentar em Inhambane.....	45
Tabela 9. Postos de trabalho do terceiro sector em relação ao total em 1995.....	57
Tabela 10. Classificação internacional das instituições sem fins lucrativos.....	58
Tabela 11. Instituições sem fins lucrativos por província e ano.....	59
Tabela 12. Instituições sem fins lucrativos por forma institucional e província.....	59
Tabela 13. Instituições sem fins lucrativos por forma institucional e principal sector de actividade.....	60
Tabela 14. Instituições sem fins lucrativos por província e principal sector de actividade.....	61
Tabela 15. Recursos humanos por província e tipo.....	61
Tabela 16. Recursos humanos por forma institucional e principal sector de actividade	62
Tabela 17. Recursos humanos por tipo e sexo.....	62
Tabela 18. Receitas de instituições sem fins lucrativos por itens de balanço, província, forma institucional e principal sector de actividade.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Avaliação de projectos e programas sociais.....	23
Figura 2. O Sistema de Desempenho organizacional da Adra.....	33
Figura 3. Instituições sem fins lucrativos por forma institucional.....	64
Figura 4. Instituições sem fins lucrativos por principal fonte de financiamento e forma institucional.....	64
Figura 5. Instituições sem fins lucrativos por principal fonte de financiamento e principal sector de actividade.....	65

RESUMO

As organizações do terceiro sector vêm adquirindo a nível mundial, uma importância cada vez maior tanto do ponto de vista social como do ponto de vista económico. Este facto coloca-lhes novos desafios e exigências que passam pela necessidade de serem eficazes, eficientes e efectivas na realização de suas actividades e, de demonstrarem os resultados e impactos das suas intervenções. O cumprimento destas exigências é imperativo, por forma a garantir um fluxo contínuo de recursos e, conseqüentemente, a realização dos seus objectivos. Dada a dificuldade destas organizações em avaliar e apresentar o resultado do seu trabalho, a presente pesquisa teve como principal objectivo estudar sobre a avaliação do desempenho organizacional em uma destas organizações. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, composta por uma parte descritiva baseada em pesquisa bibliográfica e documental, e uma parte exploratória, que teve por base entrevistas e questionários. A pesquisa foi desenvolvida numa organização de desenvolvimento e ajuda humanitária, a Adra Moçambique, que faz parte da Adra Internacional, organização de âmbito mundial que trabalha de diferentes formas, para combater a pobreza em todo mundo. Os resultados indicam que o desempenho organizacional é avaliado através de um sistema de desempenho que tem nas avaliações dos projectos e programas implementados, a sua base de funcionamento. O processo avaliativo é dinâmico e participativo procurando-se fazer deste uma fonte de aprendizagem e melhoria das actividades da organização. A pesquisa deixa algumas recomendações para o aprimoramento do processo de avaliação e para o aprofundamento do estudo.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

Avaliar o desempenho quando se realiza determinada actividade é uma característica que sempre acompanhou o Homem. Faziam-no os antigos caçadores quando comparavam o produto de uma caçada com o de outras, fazem-no hoje os agricultores quando comparam as áreas de cultivo efectivas com as planeadas, fazem-no também os atletas quando cronometram o tempo de realização de determinada prova desportiva.

Tal como as pessoas individualmente, as organizações também avaliam o seu desempenho pois todas são criadas para realizar determinada actividade, atingir certo objectivo. As actividades realizadas e os objectivos almejados podem ser os mais variados como por exemplo, fabricar e vender determinado número de automóveis ou então melhorar as condições de vida de determinada população carenciada. Para cada caso (organização, actividade e objectivo), a avaliação do desempenho é feita de maneira diferente.

Nas organizações com fins lucrativos, o desempenho é avaliado principalmente através de indicadores económicos e financeiros como lucratividade, retorno sobre o investimento, rentabilidade e outros ligados directa ou indirectamente ao objectivo "lucro". Entretanto, tais indicadores, não são os mais adequados para avaliar o desempenho de um hospital, de uma organização de protecção do meio ambiente ou de qualquer outra organização que não tenha no lucro o seu objectivo principal. A questão que se coloca é: *como é avaliado o desempenho em organizações sem fins lucrativos?*

1.2. Objectivos

1.2.1. Objectivos Gerais

- Estudar sobre a avaliação do desempenho organizacional em organizações sem fins lucrativos;
- Fornecer informações importantes para aqueles que dirigem ou pretendem dirigir os destinos de uma organização sem fins lucrativos.

1.2.2. Objectivos Específicos

- Descrever o sistema de desempenho organizacional e seus elementos;
- Explicar a importância da avaliação do desempenho e da apresentação de resultados;

- Dissertar sobre a avaliação de projectos e programas sociais;
- Identificar as categorias de indicadores de desempenho utilizados;
- Apresentar as dificuldades e desafios que se colocam à gestão de uma organização sem fins lucrativos;

1.3. Justificativa

1.3.1. *Porquê Organizações Sem Fins Lucrativos*

(i) Os cursos de gestão ministrados nas instituições de ensino em Moçambique destinam-se a formar profissionais para actuarem em organizações com fins lucrativos - os currículos desses cursos, os conteúdos programáticos das disciplinas que os compõem e expressões como “maximização do lucro”, “aumento do volume de vendas” e “maiores dividendos para os accionistas” que fazem parte do dia-a-dia, são o espelho dessa orientação. No entanto, a gestão não se aplica apenas às organizações com fins lucrativos. Ela é necessária onde quer que as pessoas trabalhem juntas para atingir um objectivo comum seja este lucro ou não. As organizações sem fins lucrativos estão aí, desempenham um papel muito importante e também precisam ser bem geridas.

(ii) O campo da gestão das organizações sem fins lucrativos tem despertado interesse no meio académico – universidades importantes como a Johns Hopkins, a Harvard e muitas outras, oferecem cursos de gestão para estas organizações já há duas décadas, enquanto que alguns centros universitários oferecem até mestrados na área. A criação em 1992 do *International Society for Third Sector Research* (ISTR) uma sociedade internacional voltada exclusivamente para estas organizações, é um sinal claro da atenção que está a ser dispensada ao sector. O ISTR incentiva pesquisas relacionadas ao sector das organizações sem fins lucrativos, publica uma revista científica chamada “Voluntas” e, realiza encontros e seminários periódicos para apresentação de trabalhos e troca de experiências. No Brasil, não há uma grande universidade que não disponha de um núcleo de estudos ou mesmo de programas, em nível de extensão e pós-graduação, voltados para as organizações em fins lucrativos.

(iii) A necessidade de profissionalização, a busca pela eficácia e eficiência, a responsabilidade pelo desempenho e a exigência de resultados que rodeia o sector sem fins lucrativos, obriga a que este faça uso das técnicas mais modernas de gestão. Esta realidade abre oportunidades de

emprego e carreira para muitos recém-graduados em gestão (e não só) em condições remunerativas semelhantes e as vezes até melhores que as oferecidas pelo Estado e pelas empresas. Na verdade, o sector sem fins lucrativos começa a disputar com os outros dois diversas categorias de profissionais pois é comum estes migrarem dos sectores público e privado para este sector procurando realização e satisfação pessoal e profissional.

1.3.2. Porquê Avaliação do Desempenho

Avaliar o desempenho de uma organização cujos resultados são intangíveis, subjectivos e difíceis de aferir quantitativamente é desafiador e difícil até para o mais experiente gestor. Como é que se determina que uma organização de combate a pobreza está a cumprir o seu papel? E uma organização religiosa? Com que instrumentos? Mais importante ainda, como é que se sabe que os recursos disponibilizados estão a ser eficientemente utilizados? A dificuldade em medir e controlar os resultados faz com que muitas organizações sem fins lucrativos não dêem importância a avaliação do seu desempenho e a apresentação de resultados. Esta atitude pode ser fatal.

Os constrangimentos em termos de financiamento, a crescente desconfiança com que a sociedade olha para estas organizações, e a pressão dos doadores para que estas apresentem os resultados efectivos decorrentes de suas intervenções, exige a adopção de técnicas profissionais de gestão. É neste contexto que assume grande importância a avaliação do desempenho. Instrumento indispensável à gestão para resultados, ela é o mecanismo essencial para uma melhor gestão dos recursos, maior transparência e prestação de contas à sociedade em geral e aos doadores em particular; o que resulta numa maior capacidade das organizações em atrair e captar recursos que permitam o alcance dos seus objectivos e garantam a sua sobrevivência.

1.4. Metodologia

Gil (2002) classifica as pesquisas de acordo com os objectivos e os procedimentos técnicos. Em relação aos objectivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória segundo Gil (200:41) tem em vista "proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito" enquanto que a pesquisa descritiva tem por objectivo descrever determinada realidade. Assim, a pesquisa versou sobre a avaliação do desempenho organizacional em organizações sem fins lucrativos com informações colhidas em uma delas.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa baseou-se em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Gil (2002) define pesquisa bibliográfica como aquela que é desenvolvida a partir de material já elaborado. Foram consultados livros, artigos científicos, revistas, teses e dissertações. Adicionalmente foram feitas pesquisas na Internet com o propósito de colher as mais diversas opiniões sobre o tema. Pesquisa documental ainda de acordo com Gil (2002:54) “vale-se de materiais que ainda não recebem tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com o objectivo da pesquisa”. Assim, consultou-se alguns relatórios de avaliação e, guiões de monitoria e avaliação de projectos.

O estudo de caso ainda segundo Gil (200:54) “consiste no estudo profundo de um ou poucos objectos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. O objecto deste estudo foi a Adra Moçambique, tendo sido feitas entrevistas e aplicados questionários.

1.5. Limitações e Fraquezas da Pesquisa

A recusa de muitas organizações em permitir a realização da pesquisa, limitações de pessoal e sua disponibilidade para atender as solicitações, a confidencialidade dos relatórios e de outro tipo de informações que contribuiriam para o desenvolvimento da pesquisa, fizeram com que esta não fosse mais rica. Por essa razão, não se deve considerá-la como completa, profunda e terminada pois só foi possível focar superficialmente alguns poucos aspectos relacionados à avaliação de projectos, ficando muito por se dizer sobretudo no que toca a componente financeira e a avaliação do desempenho global da organização. Apesar disso, espera-se que a mesma sirva de inspiração e que desperte o interesse de outros para um sector que carrega consigo a esperança de um mundo melhor. Os resultados aqui obtidos poderão não ser válidos em outras organizações do mesmo sector que actuem em outras áreas e até na mesma área afinal, a “análise de um ou poucos casos oferece uma base frágil para generalização” (Gil, 2002:55).

1.6. Estrutura da Pesquisa

A pesquisa está organizada em quatro (4) capítulos principais, o primeiro dos quais é esta introdução. O segundo capítulo “Revisão de Literatura”, apresenta a base teórica que ajudará na compreensão do estudo de caso. Faz-se uma introdução ao sector das organizações sem fins lucrativos (também chamado Terceiro Sector), sua conceituação, características, importância, desafios e vários outros aspectos relacionados à gestão deste tipo de organizações. Em seguida faz-se uma abordagem à avaliação do desempenho organizacional

no terceiro sector, suas particularidades, importância e alguns aspectos ligados à avaliação de projectos e programas sociais.

O terceiro capítulo "Estudo de Caso" inicia com uma descrição do terceiro sector em Moçambique. Em seguida, faz-se o estudo da Adra Moçambique, dá-se a conhecer a sua história, sua área de actuação e suas realizações. Faz-se uma descrição do seu sistema de desempenho organizacional e suas práticas de avaliação de projectos e programas sociais.

O quarto capítulo "Conclusões e Recomendações" apresenta as conclusões da pesquisa e algumas recomendações de carácter geral. Para além destes capítulos, a pesquisa possui as referências bibliográficas e alguns anexos.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O Nascimento de um Sector

Ao longo dos séculos, vem-se assistindo importantes mudanças políticas, económicas e sociais que determinam os caminhos que as sociedades trilham. Tais mudanças criaram novos modelos de relacionamento entre o Estado, empresas e sociedade; novas maneiras de agir e encarar os problemas e até um novo tipo de organizações – um novo sector da sociedade. Para compreender as causas que estiveram na origem deste novo sector, é preciso atender às transformações que se verificaram em outros dois sectores: o sector público (representado pelo Estado) e o sector privado ou mercado (representado pelas empresas).

A concepção de Estado¹ foi mudando ao longo do tempo e durante esse processo, este adoptou vários modelos de organização: Estado Totalitário, Liberal, Social e Neoliberal. Cada um destes modelos teve uma postura diferente no que toca a provisão de bens e serviços públicos (Coutinho, s.d.).

No Estado Totalitário francês, o rei detinha todo o poder e privilégios ilimitados. Apoiava-se no clero e na nobreza (os estados privilegiados) para governar, sendo que estes ocupavam os cargos mais importantes, estavam isentos de impostos e levavam uma vida faustosa. Já o chamado terceiro estado (camponeses, artesãos, operários, as populações das cidades e a burguesia), estava sujeito a pesados impostos, tratamento desumano e desigual e várias outras injustiças sociais. Agastados com a situação, as classes pobres com a ajuda da burguesia levaram a cabo uma revolução que culminou com o derrube do Estado Totalitário em 1778 (Hobsbawn, 1978).

A revolução francesa veio introduzir uma nova ordem social – o Estado liberal – que tinha o indivíduo como o centro do bem-estar do povo. Acreditava-se que o bem-estar podia e devia ser atingido com a menor intervenção possível do Estado. Não tendo obstáculos à sua iniciativa material, cabia ao indivíduo todas as responsabilidades sociais. Ao Estado Liberal cabia apenas as funções de segurança ficando todo o resto (educação, saúde, previdência) para a sociedade civil (Moreira, 2003).

¹ Estado é “uma organização política que, a partir de um determinado momento histórico, conquista, afirma e mantém a soberania sobre um determinado território, aí exercendo, entre outras, as funções de regulação, coerção e controle social” (Afonso *apud* Silva, 2006:22).

Entretanto, os princípios da revolução francesa começaram a ser questionados. É que a pretensa liberdade individual carregava consigo grandes problemas económicos, políticos e sociais que acabavam numa opressão sobre a maioria pobre. A reacção das camadas oprimidas e a crise ideológica do Liberalismo, levou ao colapso do Estado liberal abrindo espaço ao surgimento do Estado Social. Aqui, o Estado intervém no plano económico e social regulando preços, provendo saúde, segurança, educação, com o objectivo de promover o bem-estar comum e garantir justiça social (Moreira, 2003).

O crescimento das demandas sociais e a redução na arrecadação de receitas fizeram com que, a partir da década de 70, o modelo de Estado Social entrasse em crise, se mostrando incapaz de responder às funções que se tinha proposto. Começam então a vir ao de cima algumas teorias do Estado Liberal. Com o comando do Banco Mundial, são tomadas medidas para diminuir o papel do Estado e fortalecer acções de natureza privada. A ideia era acelerar o desenvolvimento económico dos países enquanto o desenvolvimento social ficava em segundo plano. Chega-se então ao Estado Neoliberal, no qual o Estado é visto como promotor e regulador, e não mais como provedor de serviços (Simionatto *apud* Oliveira, 2005; Moreira, 2003).

Tal como vieram ao de cima as teorias do Estado Liberal, voltaram também os problemas por ele causados. A pobreza, as desigualdades sociais, a degradação do meio ambiente e outros males cuja resolução estava outrora nas mãos do Estado, necessitam agora de novos actores.

O sector privado também passou por várias transformações ao longo dos séculos. Vários momentos chave que ocorreram na história do mundo influenciaram o tipo de empresas que hoje existem.

Até meados do século XVIII, o desenvolvimento das empresas foi lento, com o trabalho nas oficinas artesanais, manual e não especializado. Com a revolução industrial, a situação altera-se: o trabalho manual é substituído pelas máquinas, a produção passa a ser industrializada e várias inovações e invenções que foram surgindo facilitavam ainda mais o trabalho. A crise de 1930, serviu de alavanca para o agigantamento industrial no qual as empresas expandem suas actividades para além dos seus territórios, procurando novos mercados para os seus produtos (Santana, 2005).

A década de 1980 inicia com as empresas mergulhadas em desafios e dificuldades: a escassez de recursos, a forte concorrência, o desenvolvimento tecnológico aliados à recessão mundial e a subida da inflação resultantes dos choques de petróleo de 1973 e 1979, levaram a mudanças na maneira de gerir as empresas (Santana, 2005). No início, as empresas preocupavam-se apenas em produzir para obter lucros. Hoje, “a visão convencional de que a missão das empresas era exclusivamente obter lucros vem sendo substituída pela ideia de cidadania empresarial, o que significa que as empresas devem ter papel activo na busca de soluções para os problemas da sociedade” (Maximiano *apud* Santana, 2005:22-23).

Introduz-se assim o conceito de responsabilidade social². As empresas descobriram que ter um produto de qualidade e um bom preço não basta para manter a competitividade e alcançar o desejado lucro. É necessário prestar atenção às questões sociais, económicas, políticas e ambientais da comunidade onde se está inserido para atrair e manter clientes. A este respeito, V. Learson, o 10º presidente da *International Business Machine* (IBM) *apud* Pessoa (1992:3), afirmou “no futuro, uma empresa será julgada tanto pela sua responsabilidade social, como pela sua capacidade de fazer lucros.”

Com o fim do Estado social, a preocupação crescente das empresas com as comunidades e a consciencialização da sociedade da necessidade de sua participação activa para a solução dos problemas sociais, assiste-se ao surgimento de um novo tipo de organizações criadas com o objectivo de preencher a lacuna deixada pelo Estado e pelas empresas no que respeita às questões sociais. São organizações privadas sem fins lucrativos que visam atender a necessidades colectivas da sociedade. A este conjunto de organizações convencionou-se chamar de “Terceiro Sector”.

2.1.1. O Conceito de Terceiro Sector

Os estudos sobre o tema “Terceiro Sector” são relativamente novos e apesar dos progressos significativos que se verificam, o sector ainda está envolto em fortes indagações, com conceitos e análises polémicas (Perreira, *apud* Oliveira, 2005). Várias questões são levantadas e os autores divergem em diversos aspectos a começar pela definição de Terceiro Sector.

² Responsabilidade Social é “a forma de gestão ética e transparente que tem a organização com suas partes interessadas, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade”. Extraído do site http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_Social em 19/05/2008.

De acordo com Cardoso *apud* Panceri (2001:117), “o próprio conceito de terceiro setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem mesmo para muitos dos atores que o compõem”. A diversidade de organizações incluídas no conceito, suas finalidades, a falta de informações e a dificuldade em se adequar conceitos concebidos em países com realidades diferentes contribui para a dificuldade conceitual (Falconer, 1999). Entretanto, mesmo diante das dificuldades apresentadas, a necessidade de definir o terceiro setor se faz presente:

A necessidade de uma definição para o terceiro setor surgiu do fato de que embora ele possua características próprias que o diferenciam do Estado e do setor de Mercado, ele não era destacado como um setor da economia, aparecendo camuflado no setor de Serviços, no conceito de Contas Nacionais (Merege *apud* Santana, 2005:26).

Assim, os cientistas sociais têm feito esforços para apresentar as melhores definições e explicações sobre o sector:

“... um setor privado não voltado a busca de lucro, que actua na esfera do público, não vinculado ao Estado” (Falconer, 1999:36).

“Terceiro Setor é o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades colectivas ou públicas” (Fischer, 2002:45).

“O Terceiro Setor refere-se a um conjunto de iniciativas privadas com fins públicos. Essas iniciativas podem ser observadas através de movimentos, associações e organizações não-governamentais – ONG’s” (Kisil, 1997:137).

“... a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado” (Rodrigues, 1998:31).

Embora não haja consenso quanto a definição, estas e muitas outras definições têm em comum o facto de considerarem o Terceiro Sector como aquele grupo de organizações que, sendo privadas têm objectivos colectivos ou públicos.

De acordo com Tachizawa (2002), o termo Terceiro Sector surge da ideia de que a sociedade e suas actividades dividem-se em três sectores:

- O primeiro sector é o Estado, que com meios públicos desenvolve actividades públicas com o objectivo de promover o bem-estar comum;

- O **segundo sector** é o **mercado**, que com meios privados oferece bens e serviços com o objectivo de obter e maximizar lucros;
- O **terceiro sector**, engloba aquelas organizações que com **meios privados** praticam acções com **fins públicos**.

Tabela 1. Matriz explicativa do Terceiro Sector

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro Sector
Públicos	Para	Privados	=	(Corrupção)

Fonte: Fernandes (1994).

É importante na discussão sobre o conceito de Terceiro Sector, chamar atenção a dois aspectos que podem eventualmente fazer alguma confusão:

1. Falar de Terceiro Sector não é falar de sector terciário. Enquanto o primeiro termo refere-se àquelas organizações que a partir do âmbito privado perseguem objectivos de interesse público; o segundo refere-se à maneira como é designado nas ciências económicas o sector de serviços (Boudens, 2000);
2. O terceiro sector é também chamado de sector independente, sector solidário, sector voluntário, sector não-lucrativo, sector da economia social e sector colectivo (Rafael, 1997). Hudson (1999) acrescenta as seguintes denominações: organizações voluntárias, organizações não-governamentais, sector de caridade, sector filantrópico, organizações sem fins lucrativos e organizações da sociedade civil.

A adopção do termo Terceiro Sector ao longo deste trabalho justifica-se pelo facto de ser o termo mais usado por diversos autores e por, na opinião de Coelho *apud* Panceri (2001), ser o termo mais neutro, abrangente e representativo da diversidade característica deste universo organizacional.

2.1.2. As Características das Organizações do Terceiro Sector

A diversidade de organizações que compõem o terceiro sector e a grande gama de serviços³ que oferecem levanta uma questão polémica: será que se pode misturar no “mesmo saco” um sindicato, uma organização religiosa e uma organização de caridade? Os autores divergiram nas suas respostas e estas organizações passaram a ser divididas categorias. Megginson (1986) dividiu o terceiro sector em dois grupos:

- **Organizações de serviços sem fins lucrativos:** aquelas que têm como principal objectivo prestarem um serviço ao público: escolas mantidas por igrejas, hospitais gratuitos, etc.
- **Sociedades de protecção e benefícios mútuos:** aquelas cujas acções são dirigidas para seus membros: sindicatos, associações comerciais, etc.

Para Coutinho (s.d.), o terceiro sector divide-se em:

- **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público:** aquelas que actuam em áreas de importância social como combate a pobreza, promoção da saúde, etc.
- **Organizações Sociais:** aquelas que desenvolvem acções ligadas ao meio ambiente, a cultura, a saúde, ao ensino, a pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico.

Caius Brandão considera a questão da nomenclatura pouco relevante e na sua visão “o terceiro sector engloba todas as acções que não se caracterizam como de fins lucrativos e de cunho governamental” (Reis, 2004:1). No entanto, Fernandes (2002) chama atenção quanto a inclusão de algumas organizações:

- A inclusão de partidos políticos é questionável uma vez que pela sua natureza são originados pela lógica do Estado;
- Embora os sindicatos e associações patronais desempenhem actividades sem fins lucrativos, ambos agem em função do mercado;
- A ligação entre religiões e terceiro sector é complexa dado que, o culto religioso leva os participantes a outras dimensões para além do Estado, do mercado ou da própria organização de que fazem parte.

³ A tabela 10 no anexo A “Classificação Internacional das Instituições Sem Fins Lucrativos” elaborada pela ONU em colaboração com a Johns Hopkins, mostra as áreas de actuação do terceiro Sector.

O autor (*op. cit.*) comenta que a discussão sobre o que faz ou não parte do terceiro sector depende do contexto histórico e cultural de cada região, sendo difícil estabelecer limites para as fronteiras do sector que incluam todas as diferentes realidades do mundo. Num esforço para solucionar esta questão, Salamon e Anheier (1992) apresentaram um conjunto de cinco (5) características que as organizações devem possuir para que possam ser consideradas como do terceiro sector. Embora não seja consensual, esta classificação é a mais amplamente aceite e utilizada inclusive por organizações multilaterais e governos (Falconer, 1999):

1. **Formalização:** as organizações devem possuir alguma estrutura interna formal, estarem registadas e, possuir regras e procedimentos;
2. **Natureza privada:** ainda que possam receber algum apoio dos governos, estas organizações devem ser institucionalmente separadas do Estado;
3. **Não distribuição de lucros:** qualquer excedente económico gerado deve ser reinvestido integralmente nas organizações, não havendo distribuição do mesmo aos seus directores;
4. **Autonomia:** a gestão das suas actividades deve ser da inteira responsabilidade das próprias organizações, não sendo controladas por qualquer entidade externa;
5. **Voluntariado:** as actividades das organizações devem envolver em maior ou menor grau, pessoal não remunerado.

2.1.3. A Importância do Terceiro Sector

O terceiro sector é de tal maneira importante que afecta a vida de todos numa sociedade, quer directamente pela associação à uma organização, quer indirectamente através do benefício por ela proporcionado (Hudson, 1999). Esta importância pode ser demonstrada tanto do ponto de vista social, como do ponto de vista económico. Dados retirados de pesquisas efectuadas pela Johns Hopkins sob coordenação dos pesquisadores Lester Salamon e Helmut Anheier em cerca de 22 países sustentam essa afirmação (Salamon *et al.*, 1999):

- Na Alemanha e no Japão, 40% dos dias de internação se dão em hospitais sem fins lucrativos;
- No Japão, mais de 75% de todos os estudantes universitários frequentam instituições sem fins lucrativos;
- Ainda no Japão, operam nas áreas de ciência, arte, religião e outras, cerca de 23.000 organizações, enquanto que cerca de 12.000 actuam para o bem-estar social

como auxílio a idosos, creches diurnas, serviços de saúde e protecção a mulher, etc.

- No Brasil, existem cerca de 250.000 organizações que actuam com destaque nas áreas de educação, saúde e assistência social, favorecendo mais de 10 milhões de pessoas o que representa 6% do total da população.

Outro aspecto marcante da importância do sector relaciona-se com a sua capacidade de gerar empregos (Tabela 2, Tabela 9 no anexo A). Enquanto os sectores público e privado estão a cada dia que passa dispensando trabalhadores, o terceiro sector está absorvendo contingentes cada vez maiores destes (Costa Júnior, 1997):

- De acordo com a Salamon *et al.* (1999), a geração de empregos pelo terceiro sector cresceu de 1991 a 1995, 25% na Bélgica, França, Alemanha e Reino Unido, e 13 % no Japão, Israel e EUA. A pesquisa afirma ainda que o terceiro sector emprega cerca de 11.7 milhões de pessoas em tempo integral nos EUA, França, Inglaterra, Alemanha, Itália, Hungria e Japão;
- Em 1995, o terceiro sector empregava nos EUA 8,6 milhões de assalariados ou seja, tantos trabalhadores quanto as 50 maiores empresas do país. No entanto, em termos totais de emprego não agrícola por país, os EUA (7.8%) estavam abaixo da Holanda (12,6%), da Irlanda (11,5%), da Bélgica (10,5%) e de Israel (9,2%) (Salamon *et al.*, 1999);
- Estima-se que no Brasil, o terceiro sector tenha gerado entre 1991 a 1995, cerca de 340.000 postos de trabalho e que, em 1995, tenha empregado cerca de 1.1 milhões de pessoas e que hajam 20 milhões de voluntários (Landim, 1993; Melo Neto e Froes, 2001).

Tabela 2. Comparação entre empregados no terceiro sector e o maior empregador privado

País	Empresa	Empregados	Setor	Não Lucrativo/ Não Lucrativo Maior Empresa
França	Alcatel-Alsham	213.000	802.619	3,8
Alemanha	Daimler-Benz	381.000	1.017.945	2,7
Itália	Fiat	128.000	416.383	3,3
Japão	Hitachi	274.000	1.440.228	5,3
Reino Unido	Unilever	298.000	945.883	3,2
EUA	General Motors	717.000	7.120.000	9,9
Total		2.011.000	11.743.058	5,8

Fonte: Salamon e Anheier (1994).

O número de empregados no terceiro sector era maior que o número de empregados na maior empresa privada em cada um dos países. Atenção especial deve ser dada para os casos do Japão e dos EUA nos quais o número de empregados no terceiro sector era superior em 5.3% e 9.9% respectivamente, ao número de empregados das respectivas maiores empresas privadas. Este facto leva a uma conclusão interessante: o terceiro sector não é importante apenas nos países pobres (como seria de esperar), mas também nos países ricos.

Os efeitos não param por aí. “A importância do terceiro setor pode ser mensurada pela extensão de sua participação na economia” (Ramos, 2003:4). De facto, segundo a Salamon *et al.* (1999), o terceiro sector movimenta anualmente cerca de 1.1 trilhão de USD (cerca de 8% do PIB do planeta) sendo por isso considerado a oitava economia do mundo.

Tabela 3. PIB do terceiro sector em relação ao PIB de alguns países em 1995.

PAÍS	PIB (US\$ trilhões)
Eua	7.2
Japão	5.1
China	2.8
Alemanha	2.2
França	1.5
Reino Unido	1.1
Itália	1.1
Terceiro Sector	1.1
Brasil	0.7
Rússia	0.7
Espanha	0.6
Canadá	0.5

Fonte: Salamon *et al.* (1999).

A movimentação do PIB anual do terceiro sector iguala-se ao PIB do Reino Unido e da Itália, sendo maior que o PIB do Canadá, Espanha, Rússia e Brasil.

- Nos EUA, o terceiro sector representava em meados da década de 90, 6% do PIB do país, sendo que 40 mil fundações empresariais investem anualmente 400 bilhões de USD em acções sociais (Rifkin, 1995; Lippi, 1999);

- No Brasil, o terceiro sector representa 10.9 biliões de reais anuais (cerca de 1% do PIB do país) sendo cerca de 1 bilião de reais em doações (Domeneghetti, 2001);

Dados como estes, que revelam o potencial económico do terceiro sector, levaram Salamon e Anheier (1994:23) a afirmarem: *"Whatever its social, moral or political importance, the non profit sector is also important in purely economic terms. As such, it deserves far more attention than it has so far been able to attract."*⁴

É praticamente impossível descrever a importância do terceiro sector em toda sua plenitude mas, pode-se afirmar que:

As organizações do terceiro sector são incubadoras de novas ideias e fórum onde se dá voz às injustiças sociais. [...] São os lugares em que os pobres podem encontrar uma ajuda [...]. As organizações sem fins lucrativos ajudam a preservar as tradições e abrem portas a novas experiências intelectuais. O terceiro sector é onde muitas pessoas aprendem a praticar a arte da participação democrática. É o lugar em que o companheirismo se procura e as amizades se criam. Proporciona um espaço e tempo para a exploração da dimensão espiritual. Finalmente, o terceiro sector é onde as pessoas relaxam e brincam, e onde experimentam de forma mais completa os prazeres da vida (Rifkin, 1995:245).

2.1.4. A Gestão de Organizações do Terceiro Sector

Existem semelhanças na gestão de todo o tipo de organizações."Todas dependem de administradores competentes que precisam ter objetivos, controlar os recursos, trabalhar em equipe, ter desenvolvimento profissional e que estejam abertos a críticas e elogios" (Hudson, 1999:16). Todas as organizações têm de desenvolver produtos e/ou serviços apropriados, ter capacidade de comercializar com sucesso, uma estrutura organizacional que funcione, técnicas efectivas de gestão de pessoal, capacidade de financiar suas operações e um processo eficiente de produção (Megginson, 1986). No entanto, segundo Hudson (1999), gerir uma organização do terceiro sector é diferente de gerir uma empresa ou uma organização pública.

Segundo o autor (*op. cit.*), no primeiro sector, o Estado cobra taxas e impostos, e em troca proporciona bens e serviços públicos; no segundo sector, as empresas fornecem bens e serviços, e os clientes pagam o preço de mercado. Já no terceiro sector, as organizações são

⁴ Para além da sua importância social, moral ou política, o sector sem fins lucrativos também é importante do ponto de vista puramente económico. Como tal, merece mais atenção do que a que tem captado até agora.

mediadoras entre dois grupos: os doadores (que pagam pelos serviços) e os beneficiários (que usufruem desses serviços). Enquanto no primeiro e segundo sectores existe uma relação mais directa entre quem paga e quem se beneficia, no terceiro sector essa relação é muito frágil pois geralmente os beneficiários não têm um vínculo directo com os financiadores. Cabe a estas organizações atender as expectativas dos dois grupos. Além desta distinção, o autor (*op. cit.*) aponta mais sete (7) características que tornam mais difícil a gestão de organizações do terceiro sector:

1. **É fácil ter objectivos vagos:**

É bastante comum nos depararmos com projetos bem redigidos e lastreados pelas melhores intenções, mas que não deixam claro qual a situação-problema que está sendo enfrentada. Em decorrência disto os objectivos são geralmente múltiplos e inconsistentes, quando não são concorrentes entre si (Campos, 2006:18);

2. **O desempenho é difícil de ser monitorado:** as organizações do terceiro sector tem uma dificuldade já antiga para monitorar o desempenho, definir indicadores e avaliar resultados (Hudson, 1999);

3. **Não existe um resultado financeiro para determinar prioridades:** a ausência de medidas de lucro faz com que os gestores não consigam avaliar o impacto das suas decisões o que dificulta o estabelecimento de prioridades (Anthony, 1977);

4. **As estruturas administrativas são complexas:** é frequente a inexistência de relações formais de subordinação e hierarquia. A actuação simultânea de vários interessados pode levar a criação de comissões e subcomissões cada uma com seus interesses o que afecta a capacidade da organização em avaliar e decidir (Drucker, 1994; Anthony, 1997, Hudson, 1999);

5. **As organizações são responsáveis perante muitos financiadores:** “toda a organização sem fins lucrativos tem uma multidão de públicos e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles” (Drucker, 1990:115);

6. **O voluntariado é ingrediente essencial:** o facto de parte da força de trabalho ser constituída por voluntários exige cuidados especiais pois a gestão de voluntários é diferente da gestão de trabalhadores remunerados (O’neil, 1998; Hudson, 1999);

7. **Os valores precisam ser cultivados:** a existência de colaboradores com motivações e crenças pessoais exige que estes partilhem dos valores da organização para que trabalhem com foco e energia em torno da mesma missão (O’neil, 1998; Hudson, 1999).

Apesar das diferenças e particularidades do terceiro sector, o campo da gestão é visto como o principal desafio e um dos elementos fundamentais para o seu desenvolvimento. O aperfeiçoamento da gestão permitiria alcançar bons resultados, maior captação de recursos e uma maior visibilidade. No entanto, e apesar de se reconhecer a importância da gestão nessas organizações, nenhum autor avançou um modelo dirigido especificamente para o terceiro sector. De acordo com Drucker (1994), os modelos utilizados não foram criados para atender organizações com a lógica de actuação do terceiro sector. Desenvolver modelos de gestão próprios para organizações do terceiro sector não é tarefa fácil. “Na verdade, não haverá melhor modelo, mas tantos quantos forem as necessidades de cada subconjunto de organizações, ou mesmo de cada organização” (Mendes, 1999:61).

2.1.4.1. O Gestor Social

Segundo Ronald e Caryl Karnich *apud* Panceri (2001), pelo facto de as organizações do terceiro sector prestarem cada vez mais serviço a sociedade, elas precisam ter um quadro de profissionais altamente qualificados. Há no terceiro sector espaço para médicos, gestores, ambientalistas, engenheiros, advogados e muitos outros profissionais. Interessa aqui falar da figura do gestor.

De acordo com Jordan *apud* Panceri (2001:135), “à medida que as organizações do terceiro sector vão crescendo, surge a necessidade de uma pessoa para organizar as suas atividades a fim de que o crescimento não cesse”. Gerir uma organização que vive de doações, apoios do governo e que por si só não gera receitas é um grande desafio. Ser gestor de tais organizações não está a altura de qualquer um e exige de quem se propõe a sê-lo que esteja muito bem preparado (Silva *apud* Panceri, 2001).

O gestor de uma organização do terceiro sector deve ser alguém com valores éticos muito fortes; deve conhecer o papel destas organizações, os modelos de gestão adequados a elas, deve saber captar recursos e fazer marketing. Deve também ser comunicativo, saber lidar com as pessoas, ser atencioso, sensível, procurar as melhores práticas para resolver os problemas e ter habilidade para trabalhar em equipe (Panceri, 2001). De acordo com Prado Xavier *apud* Santana (2005), o profissional que pretende actuar no terceiro sector deve ter as seguintes características:

- Encarar o trabalho e a profissão como uma missão;
- Não pretender enriquecer mas sim contribuir;

- Não se preocupar com *status* mas sim com a solidariedade;
- Sentir-se motivado e realizado com o propósito de contribuir;
- Aceitar ambientes de trabalho altamente democráticos (inclusive com a participação de voluntários), com pouco conforto, recursos escassos e grande necessidade de envolvimento pessoal.

O gestor social deve ser alguém com conhecimento e capacidade gerencial forte e uma consciência social e humana ainda mais forte; deve ser “enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade” (Hudson, 1999:208-209).

2.1.5. Os Desafios para o Terceiro Sector

O terceiro sector se apresenta como uma esperança na resolução vários problemas que o mundo enfrenta. No entanto, de acordo com Salamon (2000), para que este possa efectivamente desempenhar o papel que se propõe, existem quatro desafios criticos que precisa vencer:

1. **Desafio da legitimidade:** produzir e disseminar informações básicas sobre o sector, consciencializar a população sobre o seu papel, estabelecer uma legislação para o sector e exigir uma contabilidade transparente nas organizações;
2. **Desafio da eficiência:** aprimorar a gestão através do treinamento dos gestores nas habilidades exigidas e estabelecer infra-estruturas que garantam a eficiência das organizações a longo prazo;
3. **Desafio da sustentabilidade:** aumentar e consolidar a base de recursos financeiros e humanos procurando novas fontes e abordagens para a sua captação; e
4. **Desafio da colaboração:** encontrar formas de estabelecer e fortalecer parcerias com os sectores público e privado, e entre as próprias organizações do terceiro sector, sem contudo, perder autonomia e independência.

Vencer estes desafios e ser instrumento das mudanças sociais necessárias, passa necessariamente por algo que começa a ser exigido pelos vários *stakeholders*⁵ destas organizações – o bom desempenho – daí, a pertinência da sua avaliação.

⁵*Stakeholders*: “pessoas ou grupos que têm interesse pela organização. Podem ser funcionários, fornecedores, governos, comunidade, grupos de protecção ambiental, etc.” (Kotler, 1998:73).

2.2. A Avaliação do Desempenho Organizacional

Todas as organizações são constituídas para alcançar determinados objectivos, que podem ser económicos e/ou sociais. Procurar saber ‘se estamos e como estamos a alcançar os nossos objectivos’ é uma preocupação que existe desde quando as organizações existem (Kaplan *et al.*, 2000).

Avaliação do desempenho organizacional é “o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando os recursos eficaz e eficientemente de modo a atingir os seus objetivos” (Robbins, 1986:451). O objectivo é verificar se tudo vai bem na organização, comparando os resultados alcançados com os objectivos estabelecidos (Rocha, 2002; Simons, 2000).

Avaliar o desempenho das organizações é fundamental pois permite aos gestores saber onde a organização se encontra e o que se pode fazer para melhorar; permite também conhecer a eficácia e eficiência das acções executadas, descobrir pontos fortes e fracos e, detectar desvios e encetar medidas correctivas que permitam guiar a organização por caminhos que as levem ao alcance dos seus objectivos da melhor maneira possível (Simons, 2000; Rocha, 2002).

Kaydos (1999) comenta que a avaliação do desempenho proporciona à organização as seguintes vantagens:

- Capacidade para identificar as actividades que acrescentam valor aos bens e serviços produzidos;
- Possibilidade de comparar o seu desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos (*benchmarking*⁶);
- Verificar periodicamente se as estratégias de curto, médio e longo prazo estão a ser cumpridas e gerar resultados; e
- Analisar o seu desempenho ao longo do tempo, seu desempenho actual em relação ao passado e projectar resultados futuros.

⁶ Benchmarking “é uma técnica que consiste em acompanhar processos de organizações concorrentes ou não, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas”. Extraído do site <http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#Conceito> em 19/05/2008.

Por outro lado, a não avaliação do desempenho poderia causar os seguintes problemas (Rummler e Brache: 1994):

- Não identificação de problemas e prioridades;
- Inexistência de mecanismos para a identificação de acções para o aperfeiçoamento do desempenho;
- Impossibilidade de gerir o próprio desempenho;
- Falta de indicadores para a verificação do desempenho das pessoas;
- Não compreensão destas sobre o que se espera delas;
- Falta de uma base objectiva para recompensas ou punições; e
- Gestão baseada em adivinhas desordenadas.

Por estas razões, nenhuma organização deve abrir mão de avaliar o seu desempenho sob pena e risco de comprometer a sua competitividade e o seu tempo de vida no mercado.

2.2.1. A Questão do Desempenho no Terceiro Sector

Avaliar o desempenho de qualquer organização é uma tarefa difícil; e quando tal organização persegue objectivos sociais a dificuldade é ainda maior. “Um dos motivos dessa dificuldade é a falta de uma única variável que nos sirva de resultado e para a qual podemos voltar nossas análises” (Delatorre, 2002:25). De acordo com Drucker (1997:79), “numa empresa existe o resultado financeiro. Lucro e prejuízo por si só não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas. Quer os executivos gostem ou não, o lucro certamente será usado para medir o seu desempenho.”

O autor (1990) comenta que no terceiro sector não existe lucro e que o resultado final destas organizações é medido em vidas transformadas. “Essas instituições são agentes de mudanças humanas. Portanto, seus resultados são sempre mudanças em pessoas – de comportamentos, condições, visão, saúde, esperanças e, acima de tudo, de sua competência e sua capacidade” (Drucker, 1990:82). Determinar o quanto as vidas foram transformadas é complexo e muito subjectivo. Por essa razão, muitas destas organizações não se preocupam com o seu desempenho, o que é no mínimo perigoso:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas existe também a tentação de negligenciar os resultados, de dizer: Estamos servindo uma boa causa. Estamos fazendo o trabalho do Senhor. Ou estamos fazendo algo para tornar um pouco melhor

a vida das pessoas, o que é um resultado em si mesmo. Isso não basta. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As organizações de serviços são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos. Boas intenções levam somente ao inferno (Drucker, 1994:104).

A avaliação do desempenho no terceiro sector está ligada ao conceito de *Accountability* que se define como “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder” (Nakagawa, 1993:17). As organizações do terceiro sector são responsáveis perante vários públicos dos quais dois são fundamentais:

1º **Doadores** – estas organizações vivem fundamentalmente de doações de terceiros e é normal que estes queiram saber onde e como o seu dinheiro foi aplicado, e que benefício trouxe para a sociedade. Despertar a sua desconfiança é algo que não pode ocorrer pois “o doador raciocina da seguinte forma: se não sabe de que maneira seus recursos foram aplicados, se não se sente capaz de vislumbrar resultados, não tem estímulo para doar mais” (Cruz, 2000).

2º **Voluntários** – os voluntários são considerados uma segunda categoria de doadores. Devido aos seus valores, crenças e convicções pessoais, eles concedem tempo, conhecimentos, habilidades e força de trabalho a custo zero. Não ver o resultado do seu esforço é frustrante e pode contribuir para afastá-los afinal “de que serve trabalhar em uma instituição sem fins lucrativos se não se faz uma contribuição clara?” (Drucker, 1994:131).

Glaeser *apud* Milani Filho (2004:9) adverte:

... a transparência e a prestação de contas tornaram-se elementos essenciais para contribuir com a própria sobrevivência das entidades, uma vez que estão inseridas num ambiente competitivo por recursos financeiros e não financeiros e aqueles que melhor atenderem as necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses recursos.

Para além dos doadores e dos voluntários, o Estado e a sociedade em geral “estão de olho” no sector. Por essa razão, estas organizações devem demonstrar estar orientadas para resultados,

que cumprem a sua missão, que os seus serviços alcançam as pessoas a que se destinam e que tudo isto é feito com uma utilização eficiente dos recursos.

2.2.1.1. A Avaliação de Projectos e Programas Sociais

A maior parte das organizações do terceiro sector organiza suas actividades em torno de projectos e programas sociais e é com base nos resultados destes que a organização avalia seu desempenho no que toca ao cumprimento da sua missão⁷. Programas sociais são “intervenções sistemáticas, planeadas com o objectivo de atingir uma mudança na realidade social” (Cano *apud* Campêlo, s.d:4). Distinguem-se dos projectos por serem actividades oferecidas numa base contínua enquanto que estes são oferecidos por um período determinado de tempo (Marino *apud* Alves e Slomski, 2006). Apesar desta distinção, a maneira como estes são avaliados é semelhante (Delatorre, 2002).

Avaliação é o “exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, finalizado ou em curso, que contemple o seu desenho, implementação e resultados, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade e a relevância de seus objetivos” (Costa e Castanhar, *apud* Campêlo, s.d.:5). Cohen e Franco *apud* Alves e Slomski, (2006:6) acrescentam que o objectivo da avaliação é “maximizar a eficácia dos programas na obtenção de seus fins e a eficiência na alocação de recursos para a consecução dos mesmos.”

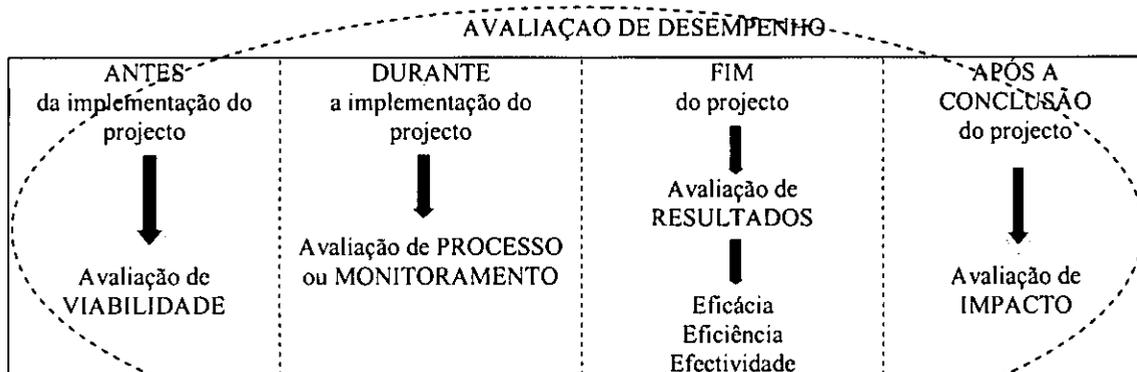
Muitas organizações avaliam os seus projectos apenas no seu fim. Tal avaliação é pobre e pouco útil para os gestores da organização (Adulis, 2002). A nova realidade exige uma avaliação mais abrangente: “é preciso uma concepção totalizante da avaliação que busque apreender a ação desde a sua formulação, implementação, execução, resultados e impactos” (Carvalho *apud* Campêlo s.d.:2); (Figura 1).

Outra prática comum é realizar a avaliação com o propósito de controlo ou fiscalização, ou ainda apenas para cumprir com as exigências de um financiador. Este hábito pouco acrescenta ao conhecimento que a organização possui sobre suas realizações e dificuldades (Adulis, 2002).” O melhor sentido da avaliação é que seja utilizada como meio de melhorar os projetos existentes, aprimorar o conhecimento sobre sua execução e contribuir para seu planeamento

⁷ Missão é “a finalidade de existência de uma organização. É aquilo que dá orientação e significado a essa existência”. Extraído de www.tcc.gov.br/instituicao/Plano_Estrategico/missao_visao_valores.htm. (10/09/2006)

futuro, tendo como pano de fundo sua contribuição aos objetivos institucionais” (Reis, 1999:1). Só assim a avaliação se tornará num instrumento efectivo de gestão.

Figura 1. Avaliação de projectos e programas sociais



Fonte: Alves e Slomski, (2006)

A avaliação de projectos e programas sociais subdivide-se em:

- **Avaliação de viabilidade:** visa “orientar equipe responsável por ele no planeamento das ações, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários” (Chianca, 2001:18);
- **Avaliação de processo ou monitoramento:** “tem como objetivo prover as informações essenciais sobre um determinado programa para que os gestores possam introduzir mudanças a fim de melhorá-lo ainda durante seu processo de implementação” (Chianca, 2001:17);
- **Avaliação de resultados:** “avalia se o projecto alcançou as metas previstas para conhecer a efetividade, eficácia e eficiência do projecto ou programa” (Adulis, 2002:2);
- **Avaliação de impacto:** “analisa mudanças nos indicadores identificados inicialmente com o propósito de verificar se o projeto ou programa produziu impactos/alterações em determinadas condições de vida da população” (Adulis, 2002:2).

A avaliação de projectos e programas pode ser classificada em função de quem a realiza (Reis, 1999):

- **Avaliação interna:** realizada por pessoas da própria organização mas não directamente ligadas à execução do projecto;

- **Avaliação externa:** tem como avaliadores pessoas alheias à organização executora do projecto;
- **Avaliação mista:** procura combinar avaliadores externos e internos; e
- **Auto – avaliação:** realizada pelas próprias pessoas encarregadas pelo projecto.

Adulis (2002:2) acrescenta a **avaliação participativa** na qual se “incorpora a perspectiva das populações beneficiadas na análise de aspectos e problemas relacionadas ao planeamento, execução e resultados do projeto”. Esta avaliação procura superar algumas deficiências das abordagens tradicionais assegurando “um maior grau de informação e, portanto, de precisão quanto ao que está de fato acontecendo” (Raposo, 2001:94).

2.2.1.2. *Os Indicadores de Desempenho*

Em projectos e programas sociais, indicadores são “parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar a medida em que os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica” (Valarelli, 1999: 2). Ainda segundo o autor (*op. cit.*) “são uma espécie de “marca” ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou mensurá-lo” (Valarelli, 1999:2).

Os projectos e programas sociais lidam com realidades complexas e com a intervenção de muitos factores e sujeitos. Assim, não existem indicadores mágicos, que sirvam para todos os propósitos. Na verdade, “os indicadores fazem necessariamente parte de um contexto específico, por cujo motivo não se pode pretender a construção de indicadores válidos em qualquer programa ou situação” (Aguilar, 1995: 23).

Valarelli (1999) classifica os indicadores em:

- **Indicadores tangíveis:** os que se referem a aspectos facilmente observáveis e aferíveis quantitativamente: renda, escolaridade, gestão;
- **Indicadores intangíveis:** aqueles que se referem a aspectos sobre os quais só se pode captar parcial e indirectamente algumas manifestações: auto-estima, consciência social, cidadania;
- **Indicadores quantitativos:** os que focam processos traduzíveis em números: valores absolutos, médias, percentagens;

- **Indicadores qualitativos:** relacionados a processos onde é melhor a utilização de referências de grandezas, intensidade ou estado: forte/fraco, satisfatório/insatisfatório, frágil/estruturado;
- **Indicadores de eficácia:** observam se as acções do projecto permitiram alcançar os resultados previstos;
- **Indicadores de eficiência:** traduzem a boa utilização dos recursos (financeiros, humanos, materiais e humanos) em relação às actividades e resultados atingidos;
- **Indicadores de efectividade:** mostram em que medida os resultados positivos do projecto estão incorporados de maneira permanente à realidade da população atingida;
- **Indicadores de impacto:** dizem respeito às mudanças em outras áreas não directamente trabalhadas pelo projecto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações), em virtude de seus resultados, demonstrando seu poder de influência.

Avaliar um projecto social com base num único tipo de indicadores é uma tarefa impossível. Por essa razão, é necessário haver um sistema de indicadores ou seja, “conjunto de diferentes tipos, qualidades e finalidades de indicadores que se fazem necessários para atender às necessidades das ONG’s” (Passos, 2003:145). Segundo Armani (2001), um bom sistema de indicadores deve ter as seguintes características:

- Ter mais indicadores nos níveis de actividades e resultados e menos no nível do objectivo geral;
- Conter um número de indicadores adequado para o projecto, trazendo informações importantes porém não em excesso, de modo a facilitar a operacionalização da avaliação;
- Fazer com que o processo de definição de indicadores seja o mais participativo possível, envolvendo todos os principais actores do projecto;
- Promover reflexões periódicas com os actores ao longo de todo o projecto;
- Explicitar os meios de verificação e colectas de dados, bem como seus responsáveis; e
- Buscar fazer uso de informações já existentes ou de simples produção, com o objectivo de otimizar o uso de recursos.

CAPÍTULO III: ESTUDO DE CASO

3.1. O Terceiro Sector em Moçambique⁸

A presença de organizações sem fins lucrativos em Moçambique não é coisa recente. Embora não se possa adiantar a data exacta, estima-se que elas sejam anteriores a Independência Nacional em 1975. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), existiam no país em 2003, cerca de 4.853 organizações, agrupadas em cinco categorias:

1. **Associação:** pessoa colectiva sem fins lucrativos;
2. **Fundação:** pessoa colectiva com fins filantrópicos fundada e apoiada por uma instituição;
3. **Organização Nacional Não-Governamental:** pessoa colectiva de direito privado sem fins lucrativos que desenvolve actividades em programas de emergências, reabilitação ou desenvolvimento. O termo “nacional” refere-se a organizações que operam num dado país em desenvolvimento;
4. **Organização Não-Governamental Estrangeira:** pessoa colectiva de direito privado sem fins lucrativos que desenvolve actividades em programas de emergências, reabilitação ou desenvolvimento. O termo “ estrangeiro” refere-se a organizações sedeadas nos países desenvolvidos e que realizam operações em mais do que um país em desenvolvimento; e
5. **Outra forma legal:** unidades cuja forma legal de organização não foi nenhuma das definidas acima.

As 4.853 organizações estavam irregularmente distribuídas pelo território nacional sendo que mais de 70% delas operavam em apenas cinco províncias, enquanto que menos de 30% operavam nas restantes seis. A província de Nampula possuía o maior número de organizações (944, isto é 19,5%), seguida por Gaza com 16,4%, Inhambane com 14%, Maputo Cidade com 12,9% e Maputo Província com 9,5%. Nas restantes províncias (Niassa, Cabo Delgado, Zambézia, Tete, Manica e Sofala), a percentagem de organizações existentes não ultrapassava os 6,1% (Tabela 11, anexo A).

⁸ Os dados aqui apresentados foram retirados do manual “As Instituições Sem Fins Lucrativos em Moçambique” publicado em Agosto de 2006, pelo Instituto Nacional de Estatística.

3.1.1. Formas Jurídicas, Actividades Realizadas e a Distribuição Provincial

O terceiro sector em Moçambique era em 2003, constituído na sua maioria por associações (mais de 90%), as ONG's estrangeiras representavam 3,9% do total de organizações, as ONG's nacionais 3,1%, as fundações 0,4% enquanto que as organizações classificadas em "Outros" representavam 0,7%. Do total das associações, 53,4% eram religiosas, 25,2% políticas, 2% educacionais e 11,3% de outros tipos (Figura 3, Anexo A).

As associações religiosas eram mais frequentes em Inhambane (79,6%), Nampula (73,1%) e Gaza (72,7%), enquanto que as associações políticas eram mais comuns em Cabo Delgado (56,3%), Niassa (55,4%), Manica (48,1%) e Sofala (45%). As associações ligadas a educação eram predominantes em Maputo Cidade (5,1%), Cabo Delgado (3,4%) e Sofala (3,2) enquanto, as "outras associações" tinham maior peso em Maputo Cidade (24,9%), Zambézia (19,9%) e Cabo Delgado (19,2%). As ONG's estrangeiras eram também mais comuns em Maputo Cidade (11,3%), Zambézia (10,8%), Niassa (6,9%) e Manica (5,4%), enquanto as ONG's nacionais eram mais numerosas em Sofala (8,3%), Niassa (7,9%) e Zambézia e Manica (6,4%) (Tabela 12, Anexo A).

No que toca às actividades realizadas, o terceiro sector em Moçambique era irregular. Cerca de 53,1% das organizações trabalhava no campo religioso, 25,1% lidava com Direito, Advocacia e Política. Adicionalmente, 4,6% das organizações operavam nas áreas de Educação e Pesquisa, 3,4% na Cultura e Recreação, 3,1% nos serviços sociais, 2,8% no Desenvolvimento e Habitação, e 2,7% na Saúde. Os restantes sectores ocupavam menos de 3% cada um (Tabela 13, Anexo A).

A distribuição entre os ramos de actividade apresentava diferenças a nível provincial. A religião era o principal sector de actividade em seis províncias sendo que mais de 70% das organizações religiosas encontram-se nas províncias de Inhambane, Nampula e Gaza. A maior parte das organizações de Cabo Delgado (56,35) e Niassa (54,8%) operava no sector de Direito, Advocacia e Política. Em Maputo Cidade, a maior parte das organizações trabalhavam no campo religioso (42%) seguido pela Educação e Pesquisa (12%) e pela Cultura e Recreação (9,6%) (Tabela 14, anexo A).

3.1.2. Recursos Humanos

O terceiro sector empregou em 2003 cerca de 140 mil pessoas das quais 76,4% (103.459) eram voluntários e 6,4% (8.913) clérigos. O pessoal remunerado era constituído por consultores (0,7%), funcionários públicos (0,8%) e outros trabalhadores (17,5%). Os trabalhadores remunerados eram mais comuns em Tete (43,8%), Sofala (38,6%), Inhambane (32,1%), Maputo Cidade (28,4%) e Cabo Delgado (24,7%). Pelo contrário, o número de trabalhadores remunerados era mais baixo em Nampula (4,1%), Zambézia (9,4%), Gaza (14,1%), Maputo Província (14,4%) e Niassa (15,6%) províncias nas quais os voluntários constituíam mais de 80% de todo o pessoal (Tabela 15, Anexo A).

Os trabalhadores remunerados eram mais comuns nas associações educacionais (64,7%), “outras instituições” (56,4%), ONG’s estrangeiras (53,8%) e fundações (43,6%); sendo reduzidos nas associações religiosas (3,4%). Pelo contrário, os voluntários eram predominantes nas associações religiosas (82,7%), nas associações políticas (76%) e nas ONG’s nacionais (79,6%) (Tabela 16, Anexo A). Os recursos humanos estavam distribuídos de maneira desequilibrada entre as organizações sem fins lucrativos pois apenas 1% destas, empregavam 32,1% do pessoal de todo o país. Da mesma forma, a sua distribuição por províncias era variada: 65% do pessoal encontrava-se em Nampula (25,4%), Maputo Cidade (24,8%) e Zambézia (14,6%) (Tabela 15, Anexo A).

As associações concentravam cerca de 80% de todo o pessoal do país sendo que 44,9% estavam nas associações religiosas e 19,7% nas associações políticas. Já as ONG’s nacionais e estrangeiras empregavam em conjunto 18% de todo o pessoal (Tabela 16, Anexo A).

A distribuição dos recursos humanos pelos sectores de actividade era variada. Os sectores religiosos e político reuniam 43,6% e 17,6% do pessoal respectivamente. O sector de Saúde possuía 13,7%, o de Educação e pesquisa 6,1% e o de Cultura e recreação 5%. A composição interna de recursos humanos por sector de actividade mostrava que a maioria do pessoal remunerado era mais comuns nos sectores de Desenvolvimento e Habitação (67,3%), Negócios e associações profissionais (56,5%), Uniões e actividades internacionais (55%), Serviços Sociais (41,5%), Educação e Pesquisa (40,3%), Cultura e Recreação (34,5%), Ambiente (30,9%) e Direito, Advocacia e Política (25,5%). Pelo contrário, os voluntários eram cerca de 89,2% nos sectores de Intermediários filantrópicos e Promoção de Voluntarismo, 88,1% na Saúde e 82,3% na Religião (Tabela 16, Anexo A).

A maior parte do pessoal do terceiro sector em Moçambique em 2003 eram homens (62,7%) que entretanto eram mais comuns entre trabalhadores remunerados (75,8%) e clérigos (77,1%), e menos entre voluntários (58,2%) (Tabela 17, Anexo A).

3.1.3. Receitas e Despesas

As organizações sem fins lucrativos em Moçambique arrecadaram em 2003 cerca de 7.532,3 milhões de meticais, o que dá uma média de 1,6 mil meticais por organização. Do montante total, 71,2% provinha de transferências recebidas de outros países, 5,4% da venda de bens e serviços, 5,3% da quotização de membros, 3,9% de donativos, 3,3% de fontes públicas (subsídios e contractos), 2% de rendimentos de investimentos e 8,9% de "outros rendimentos". Maputo Cidade concentrava 51,6% do rendimento global, seguida da Zambézia com 12,5%. As restantes províncias possuíam cada, uma percentagem de rendimento total que não atingia os 6%.

O financiamento estrangeiro era maior nas províncias de Cabo Delgado (81,5%) e Maputo Cidade (81,2%) e menor em Maputo Província (35,1%), Inhambane (37,2%), Nampula (50,1%) e Sofala (54,9%). As contribuições dos membros eram maiores em Inhambane (26,2%), Manica (14,2%) e Gaza (13,5%). Já nas províncias de Sofala, Tete e Maputo Província, o rendimento proveniente da venda de bens e serviços era o mais expressivo em contribuindo com 16,9%, 12,9% e 11,6% respectivamente. O financiamento do governo era mais expressivo em Maputo Província (cerca de 11,7% da receita global) enquanto que os donativos tinham maior expressão em Nampula (15,7%) (Tabela 18, Anexo A).

As fontes de receitas variavam de acordo com a forma jurídica das organizações. Assim, as transferências do estrangeiro tinham maior peso nas ONG's estrangeiras (91,7%) e nas fundações (88,3%); as quotas dos membros tinham maior expressão nas associações religiosas (13,2%) e políticas (19%), enquanto que as receitas provenientes da venda de bens e serviços cobriam 13,2 % das receitas das ONG's nacionais e 19% das receitas de organizações com outras formas legais (Tabela 18 e Figura 5, Anexo A).

As organizações dos sectores de Saúde, Desenvolvimento e Habitação, e Actividades internacionais eram financiadas pelo estrangeiro em mais de 50%, enquanto que a maioria das organizações dos sectores de Religião (97,4%), Direito, Advocacia e Política (90%), Associações comerciais e profissionais, uniões (73,8%) e Cultura e Recreação (73%) eram

financiadas por privados. As organizações com maior financiamento público eram as que operavam nos sectores de Cultura e Recreação (18%) e as Associações comerciais e profissionais (8,2%) (Tabela 18 e Figura 6, anexo A).

As receitas arrecadadas distribuíam-se de maneira desigual entre os sectores sendo o de Desenvolvimento e Habitação o que maior montante recolhia (24,9%). A Saúde vinha em segundo lugar com 13%, seguida da Educação e Pesquisa com 10,2%, "Outras Actividades" com 10,1%, Serviços Sociais com 9,9%, Direito, Advocacia e Política com 9,3%, Ambiente 7,7% e Religião 6,9%. Os restantes sectores apresentavam pesos relativos abaixo de 5% (Tabela 18, anexo A).

Em 2003, as organizações sem fins lucrativos em Moçambique despenderam 7.480.812 mil meticais (cerca de 1.541 mil meticais por unidade), montante substancialmente igual ao da receita (7.532.306 mil meticais).

3.2. A Adra Moçambique

A ADRA é uma ONG americana de desenvolvimento e ajuda humanitária criada em 1956 pela Igreja Adventista do Sétimo Dia para prover serviço humanitário e bem-estar social. Originalmente denominada *Seventh-day Adventist Welfare Service* – SAWS (Serviço Adventista do Sétimo Dia de Bem-estar Social), a palavra *Welfare*, assistência social, foi, em 1973, substituída por *World*, mundo, para sugerir que havia um deslocamento da ajuda em casos de crise a iniciativas mundiais para o desenvolvimento humano em geral. SAWS passou então a ser *Seventh-day Adventist World Service*, ou seja, Serviço Mundial Adventista do Sétimo Dia.

O trabalho da organização cresceu rapidamente com programas em vários países, envolvendo desenvolvimento comunitário, distribuição de comida, desenvolvimento institucional e ajuda humanitária em desastres. A igreja sentiu então necessidade de dar ênfase a mudança de uma organização dedicada predominantemente a assistência social, a outra, que incluísse também, o desenvolvimento de programas de longo prazo. Foi assim que em 1983, os seus dirigentes fundiram a SAWS e o *Comitte for Institutional Development* (Comissão para o Desenvolvimento Institucional), outra entidade da sede mundial da igreja para formar a *Adventist Development and Relief Agency*, ADRA, traduzido em português como Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais.

A Adra, em parceria com comunidades, organizações e governos, tem procurado melhorar a qualidade de vida de milhões de pessoas ao redor do mundo tendo cinco áreas básicas de actuação: Segurança Alimentar, Desenvolvimento Económico, Saúde Básica, Gestão de Emergências e Educação Básica. A organização atende a pessoas em necessidade, especialmente as mais vulneráveis como mulheres, crianças e idosos sem distinção étnica, política ou religiosa, procurando basear a sua actuação na compaixão, respeito, integridade, transparência e colaboração. Ela definiu a sua missão nos seguintes termos:

- Reflectir o carácter de Deus através de actividades humanitárias de desenvolvimento;
- Apoiar activamente as comunidades necessitadas por meio de uma carteira de actividades de desenvolvimento, desenhadas, implementadas e executadas em conjunto;
- Prover auxílio em casos de desastre e, desta maneira, trabalhar junto com aqueles que foram afectados, a fim de que alcancem soluções a longo prazo;
- Trabalhar em sociedades equitativas, com os necessitados, para alcançar uma mudança positiva e sustentável dentro da comunidade;
- Construir relacionamentos que desenvolvam capacidades autónomas, tecnologia apropriada e capacitação para todos os níveis;
- Manter relacionamentos constantes com nossos parceiros, que patrocinam os meios para o desenvolvimento das actividades;
- Promover e aumentar a participação da mulher no processo de desenvolvimento;
- Capacitar e ajudar a comunidade, com o propósito de manter e administrar os recursos naturais do meio ambiente, de uma forma responsável; e
- Facilitar os direitos e habilidades das crianças, para que possam também atingir seu pleno potencial e, ao mesmo tempo, ajudá-los a assegurar sua sobrevivência.

A Adra é actualmente uma das maiores organizações de ajuda humanitária no mundo, tendo em 1997 recebido o *status* de Consultora Geral pela Organização das Nações Unidas. A sua sede está em Silver Spring, Maryland nos EUA, e actua como coordenação central de uma rede global presente em 125 países. Os seus programas beneficiam anualmente cerca de 24 milhões de pessoas, movimentando mais de 159 milhões de USD. Para cumprir a sua missão, a organização conta com cerca de 5.000 funcionários e um número incontável de voluntários.

A Adra está em Moçambique há mais de 20 anos, desenvolvendo actividades em várias áreas com particular atenção para projectos nas áreas de Agricultura e Segurança Alimentar, e ajuda em casos de emergência. A organização tem a sua sede em Maputo, desenvolve projectos em várias províncias do país, beneficiando anualmente cerca de 3,5 milhões de moçambicanos, estimando-se que movimente por ano perto de 6 milhões de USD.

3.2.1. O Sistema de Desempenho Organizacional (SDO)

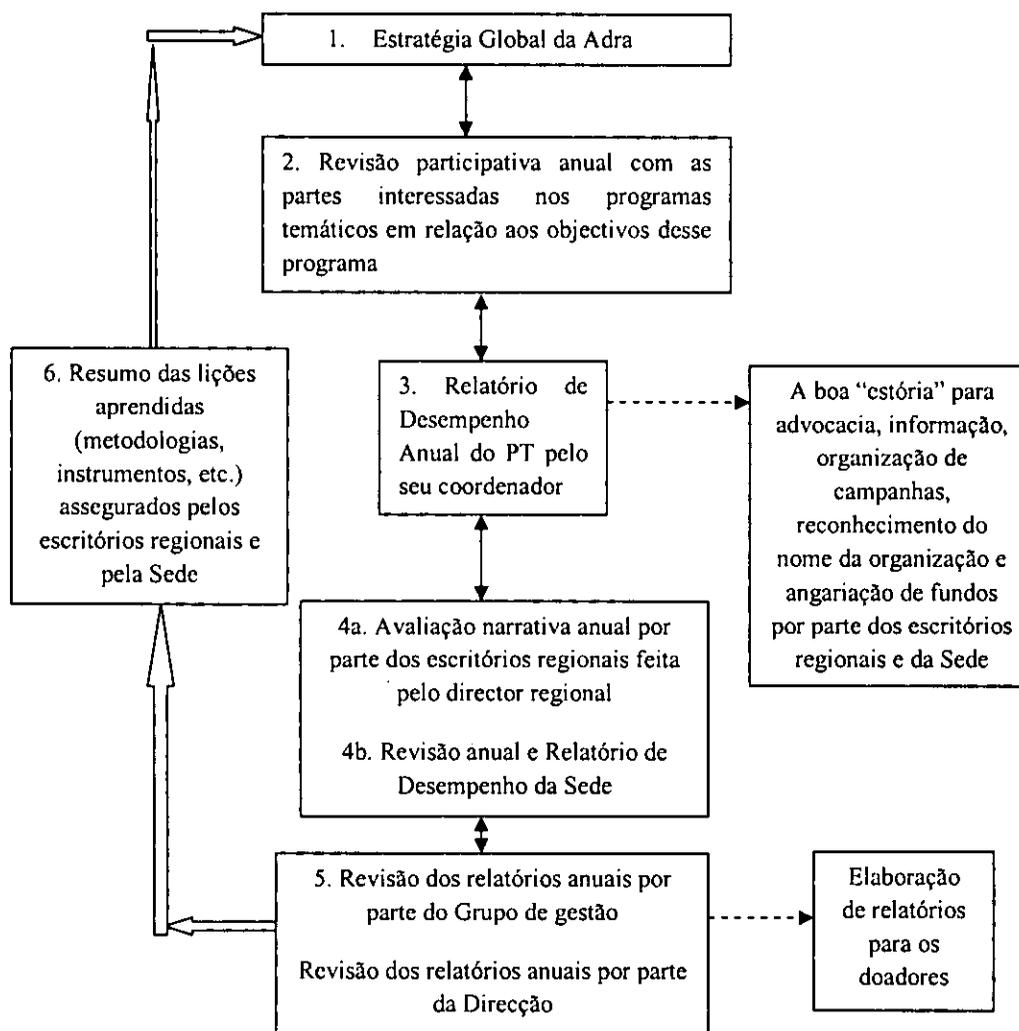
A Adra, assim como várias outras organizações do terceiro sector, enfrenta o difícil desafio de avaliar o seu desempenho. Como forma de responder as exigências que lhe são colocadas sobretudo no que toca a eficácia e comensurabilidade das suas realizações globais, e na documentação do seu desempenho efectivo, a organização criou um sistema de desempenho organizacional através de um modelo, elementos e processos de directrizes com vista a colocar o sistema em vigor (Figura 2). Pretende-se que o sistema abarque todo o trabalho da organização num processo com o objectivo de fortalecer a prestação de contas no sentido descendente, ascendente, de dentro para fora e de fora para dentro.

O SDO da Adra procura ser uma solução pragmática e tenta aplicar a gestão baseada nos resultados e, ao mesmo tempo, responder mais às complexidades do contexto e a mudança. Pretende-se concentrar o sistema para o nível de resultados, enfatizar a medição qualitativa e esforçar-se por uma utilização do sistema orientada para a aprendizagem. A sua criação baseou-se nos seguintes princípios:

- Responder as necessidades a nível estratégico global, isto é, reflectir o desempenho em relação aos objectivos estratégicos;
- Documentar as realizações e os resultados (directos e imprevistos) e destacar a elaboração de relatórios sobre mudanças qualitativas;
- Basear-se numa abordagem participativa, ou seja, na perspectiva dos parceiros e dos beneficiários, mantendo-se aberto para a utilização de vários métodos de monitoria e avaliação a nível dos programas temáticos (PT's); e
- Promover a reflexão e aprendizagem interna através de feedback para incentivar a negociação em todas as fases.

O modelo do SDO e a maneira como se pretende que funcione são apresentados a seguir:

Figura 2. O Sistema de Desempenho Organizacional da Adra



Fonte: Adra Moçambique

- Informação/ seta de *feedback*
- ⇄ Aprendizagem/ seta de *feedback*

1. Estratégia global da Adra

As estratégias globais da Adra constituem a base dos PT's e são os alicerces na avaliação do desempenho dos mesmos. No entanto, a aprendizagem obtida no terreno constitui também o desenvolvimento das estratégias no longo prazo. Assim, a estratégia da organização é constituída tanto pelas actividades no terreno bem como pelas experiências obtidas durante a realização de tais actividades.

2. Revisão participativa anual

A revisão participativa anual é a base para a elaboração do relatório anual de desempenho. Os parceiros, as partes interessadas e a Adra, avaliam de uma forma crítica os resultados dos PT's em relação aos objectivos definidos e, recolhem pontos de vista acerca da mudança, da relevância e das lições aprendidas. É requerida uma avaliação dos objectivos tanto quantitativos como qualitativos definidos por cada PT, usando 3 a 5 indicadores relevantes. A revisão participativa anual é baseada na monitoria contínua do PT sendo que os métodos de monitoria devem dar tempo e espaço para histórias e desafios positivos.

3. Relatório anual de desempenho do PT

O relatório anual de desempenho do PT é elaborado pelo seu pessoal com base na informação recolhida na revisão participativa anual. O enfoque é colocado nas realizações e nas opiniões das diferentes organizações parceiras que devem estar reflectidas e comentadas no relatório. O relatório inclui uma breve avaliação redigida pelo coordenador do PT, contendo reflexões sobre os sucessos e desafios mais importantes do programa, vistos na perspectiva de todas as relevantes estratégias ou áreas de actuação. É obrigatório prestar contas sobre a eficiência nos custos. O relatório é enviado ao escritório regional.

4a. Avaliação narrativa anual do escritório regional

O escritório regional elabora um relatório regional examinando as estratégias globais da Adra à luz das realizações dos PT's, sendo obrigatório cobrir todas as áreas de actuação da organização. A avaliação procura tomar em consideração as perspectivas de todas as partes interessadas (parceiros, beneficiários, funcionários) como chave para a aprendizagem, considerando-se toda a informação (quantitativa e qualitativa) valiosa.

4b. Revisão anual e relatório de desempenho da Sede

Uma revisão participativa anual com as partes interessadas, parceiros e funcionários dos EUA é realizada na Sede da Adra com o objectivo de fazer uma avaliação dos resultados do trabalho da Sede, recolhendo-se pontos de vista sobre a mudança, relevância e lições aprendidas. É feita uma avaliação quantitativa e qualitativa dos objectivos traçados pela Sede usando-se 3 a 5 indicadores relevantes. O comité de gestão na Sede envia à Direcção da Adra um relatório anual de desempenho e uma avaliação narrativa.

5. Revisão dos relatórios anuais pelo grupo de gestão e pela Direcção

O grupo de gestão e o conselho de administração revêem os relatórios anuais de desempenho das regiões e da Sede por forma a avaliarem o progresso e o desempenho da Adra relativamente aos objectivos globais delineados nas estratégias, e com o objectivo de elevar os conhecimentos sobre a aprendizagem interna bem como a própria aprendizagem a partir do trabalho da organização e do trabalho da Sede.

As avaliações temáticas globais visam fundamentar e qualificar as discussões estratégicas ao nível da direcção e do grupo de gestão, são também utilizadas para aprendizagem interna e para continuação do desenvolvimento profissional das capacidades da Adra e, finalmente, como matéria-prima para o relatório anual para os doadores.

6. *Feedback*

Foi estabelecido um mecanismo de *feedback* (a espiral do processo de aprendizagem) da Direcção para os programas e parceiros considerando-se importante que este e as suas recomendações sejam feitas de maneira apreciativa para que a aprendizagem esteja na vanguarda do processo; reconhecendo-se que o conhecimento adquirido neste processo constituirá o suporte para decisões de gestão, revisão de estratégias e, conseqüentemente, decisões de financiamento.

A Direcção dá uma resposta a cada escritório regional e à Sede sobre os seus relatórios anuais de desempenho e estes por sua vez asseguram que o *feedback* chegue aos gestores dos PT's e aos restantes funcionários da Adra, parceiros e partes interessadas. Incentivam-se os escritórios regionais a estabelecerem uma espiral de *feedback* dupla com a Direcção, a qual reflecte e responde ao *feedback* da Direcção.

A Adra avalia os resultados da organização e dos projectos e programas separadamente através de indicadores de desempenho criados para cada um. Os indicadores utilizados para avaliar o desempenho organizacional variam de acordo com a estratégia da organização para cada período, sendo geralmente utilizados, entre outros, os seguintes indicadores: percentual das metas dos PT's concluídos, percentual de projectos concluídos na data programada, número de beneficiários, percentual das despesas com funcionários, custos relacionados com as actividades e satisfação dos beneficiários e dos doadores.

O SDO funciona com base nos projectos e programas implementados e, é na monitoria e avaliação dos resultados destes que está um dos maiores desafios que a organização enfrenta.

3.2.2. A Monitoria e Avaliação de Projectos

A Adra considera a monitoria como um processo contínuo visando assegurar o alto nível de desempenho da organização, e a avaliação como um processo que visa medir as realizações das suas operações. Estes dois processos são executados em todos projectos da organização embora de maneiras diferentes.

3.2.2.1. O Projecto de Desenvolvimento Sustentável do Cajú em Gaza

Tal como no resto do país, o sector do cajú em Gaza sofreu um acentuado declínio durante as últimas duas décadas como resultado de vários factores. Mesmo assim, a região oferece um significativo potencial para o desenvolvimento do sector: os distritos de Manjacaze e Chibuto possuem cerca de dois milhões de cajueiros em idade produtiva, os produtores consideram a cultura de cajú como prioritária estando interessados em fazer novas plantações e a reabilitar o cajual adulto. A existência de fábricas de processamento é outra evidência da possibilidade de relançar o sector; o Plano Director do Cajú – Componente de Produção e a de Comercialização e Industrialização, completa as oportunidades significativas para a resolução dos problemas existentes.

Foi com base nestas oportunidades e para endereçar as necessidades específicas, que a Adra desenhou e implementou nos distritos de Manjacaze e Chibuto, o **Projecto de Desenvolvimento Sustentável do Cajú em Gaza** com o financiamento da Comissão Europeia (CE), através do INCAJU. O projecto que iniciou a implementação das suas actividades no dia 18 de Fevereiro de 2002, tinha uma duração de 5 anos e estava dividido em três componentes: (1) Produção, (2) Comercialização e (3) Serviços profissionais de Apoio. O objectivo específico do projecto baseado no objectivo estratégico nacional era: “Crescimento da renda de 8.100 famílias, através de aumento sustentável da produção e comercialização da castanha em termos de quantidade e qualidade e, capacidade melhorada do sector comercial e industrial do cajú.”

Para alcançar este objectivo específico, foram desenhados os seguintes seis resultados esperados: (1.1) Produção de cajú aumentada, (1.2) Qualidade de produção de cajú melhorada, (2.1) Quantidade de castanha comercializada aumentada; (2.2) Diferencial de

preço da castanha vendida pela população alvo aumentado, (3.1) Capacidade do sector comercial melhorada, e (3.2) Capacidade de processamento da castanha melhorada.

O objectivo específico, os resultados esperados e os respectivos indicadores são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 4. Quadro lógico do projecto de desenvolvimento sustentável do cajú em Gaza

ITEM	INDICADOR	VALOR DE BASE	VALOR A MEIO PRAZO	VALOR NO FIM DO PROJECTO
OBJECTIVO ESPECÍFICO				
1. Aumento das receitas da castanha comercializada	Média da castanha vendida por família	123.000 Mts	225.000 Mts	700.000 Mts
RESULTADOS ESPERADOS				
Componente de Produção				
1.1. Produção de cajú aumentada	- Média da Produção anual da castanha em kg/ árvore	4,9 Kg	10 Kg	15 Kg
1.2. Qualidade da produção de cajú melhorada	- Peso médio da amêndoa em gramas	5 gramas	5.5 gramas	6 gramas
	- Percentagem da amêndoa em relação ao peso total da castanha	23%	24%	25%
Componente de Comercialização				
2.1. Quantidade de castanha comercializada aumentada	- Média da castanha vendida por família em kg/ano	25,9 Kg	50 Kg	150 Kg
2.2. Diferencial de preço da castanha vendida pela população alvo aumentada	- Diferencial do preço médio por kg da castanha vendida pela população (média do preço da população alvo/ média do preço em Gaza)	100%	105%	110%
Componente de Serviço de Apoio Profissional				
3.1. Capacidade do sector melhorada	- Castanha vendida por comerciantes em toneladas	4.000 t	5.000 t	9.000 t
3.2. Capacidade de processamento da castanha melhorada	- Amêndoa produzida por fábricas da zona alvo	750 t	1.000 t	2.500 t

Fonte: Adra Moçambique

Passados dois anos e meio (metade de vida útil do projecto), decorreu no período de 25 de Outubro a 3 de Novembro, a fase de campo do processo de avaliação de progresso (meio termo). Este exercício, realizado por uma equipe composta por um Consultor externo com a participação de toda a equipe do projecto, tinha como principais objectivos:

- Obter e conhecer o ponto de situação do projecto para implementar mudanças necessárias, tomar as decisões para encaminhar o projecto ao seu sucesso; e
- Fazer uma apreciação geral da implementação do projecto, avaliando a sua efectividade, eficiência, impacto e sustentabilidade; obedecendo os critérios da CE.

A metodologia utilizada para esta avaliação baseou-se em:

- Revisão da documentação relevante e preparação dos instrumentos e da equipe de pesquisa;
- Colecta de dados a nível de campo na qual foram realizados 160 inquéritos a igual número de famílias beneficiárias do projecto em 16 aldeias;
- Realização de dez sessões de grupos focais de discussão com os beneficiários do projecto; várias entrevistas com oficiais do governo a nível central e provincial, com comerciantes envolvidos na comercialização da castanha de cajú e ainda com o pessoal do projecto;
- Observação directa das realizações do projecto, quer nos viveiros de multiplicação de mudas quer nas árvores pulverizadas contra o Oídio;
- Processamento e análise dos dados quantitativos através do *spreadsheet* do SPSS. Os dados qualitativos foram utilizados para qualificar os dados quantitativos e dar uma interpretação aos principais critérios utilizados na avaliação:

Estima-se que tenham sido envolvidas cerca de 300 pessoas entre camponeses beneficiários do projecto, provedores de serviços, autoridades comunitárias, oficiais do governo e pessoal do projecto, dentre outros.

As principais conclusões da avaliação apontavam para uma situação de incumprimento das metas inicialmente traçadas pelo projecto, quer no âmbito geral, quer em cada uma das suas três componentes (Tabela 5).

Tabela 5. Desempenho geral do projecto nos primeiros dois anos

ITEM	INDICADOR	VALOR DE BASE	VALOR A MEIO PRAZO	VALOR NO FIM DO PROJECTO
OBJECTIVO ESPECÍFICO				
1. Aumento das receitas da castanha comercializada	Média da castanha vendida por família	123.000 Mts	581.000 Mts	-
RESULTADOS ESPERADOS				
Componente de Produção				
1.1. Produção de cajú aumentada	- Média da Produção anual da castanha em kg/ árvore	4,9 Kg	4,6 Kg	-
1.2. Qualidade da produção de cajú melhorada	- Peso médio da amêndoa em gramas	5 gramas	5 gramas	-
	- Percentagem da amêndoa em relação ao peso total da castanha	23%	23%	-
Componente de Comercialização				
2.1. Quantidade de castanha comercializada aumentada	- Média da castanha vendida por família em kg/ano	25,9 Kg	97,7 Kg	-
2.2. Diferencial de preço da castanha vendida pela população alvo aumentada	- Diferencial do preço médio por kg da castanha vendida pela população (média do preço da população alvo/ média do preço em Gaza)	100%	100%	-
Componente de Serviço de Apoio Profissional				
3.1. Capacidade do sector melhorada	- Castanha vendida por comerciantes em toneladas	4.000 t	630,580 t	-
3.2. Capacidade de processamento da castanha melhorada	- Amêndoa produzida por fábricas da zona alvo	750 t	750 t	-

Fonte: Adra Moçambique

Embora a meta específica estabelecida para o projecto tivesse sido alcançada, esse resultado de acordo com o consultor, era aparente pois ainda existiam muitas famílias que não conseguiam comercializar nenhuma castanha de cajú pois a sua produção era insuficiente ou mesmo nula. A incapacidade do projecto de gerar resultados na área de produção, teve impactos negativos nas outras duas componentes, não tendo conseguido resolver os

problemas relativos a comercialização da castanha nem de acesso por parte das famílias a serviços de apoio profissionais. O desempenho global do projecto decorrida metade da sua vida útil, teve uma classificação de **não satisfatório**, ou seja, com uma classificação de 3 na escala do guião de avaliação de projectos da CE.⁹

A medição dos parâmetros relativos aos critérios de eficácia, eficiência, efectividade, impacto e sustentabilidade do projecto indicavam também um cenário negativo, com particular realce para o substancial incumprimento das metas inicialmente definidas para esta fase. Para esta situação foram apontadas inúmeras causas: (i) erros na selecção de estratégias, (ii) ausência de priorização das componentes, (iii) deficiente combinação e integração da problemática do cajú no contexto mais global dos problemas prioritários do grupo alvo, (iv) deficiências na logística do projecto – desembolsos tardios, (v) incumprimento das épocas e repetições do tratamento dos cajueiros contra o Oídio e (vi) alta rotatividade dos técnicos de campo devido a um ambiente de trabalho pouco propício para trabalho em equipe.

A avaliação deixou também algumas recomendações para a melhoria do projecto destacando-se as seguintes: (i) redimensionamento das metas do projecto pois naquelas circunstâncias era irrealístico continuar a orientar-se pelas metas iniciais, (ii) direcção da maior parte dos recursos do projectos para o tratamento das árvores produtivas contra o Oídio, (iii) elaboração de uma estratégia que assegurasse que tanto os processos iniciados quanto os ganhos adquiridos pelo projecto pudessem ter continuidade para além da sua vida útil, e (iv) adopção de uma metodologia de monitoria de modo a que em períodos relativamente curtos, os parceiros se encontrassem para apresentar, discutir, visitar e fazer recomendações para que o projecto produzisse o impacto que dele se esperava.

Feita a avaliação e deixadas as recomendações, o projecto seguiu o seu curso normal tendo sido feitas algumas alterações e introduzidas algumas actividades adicionais tendo em conta as necessidades da população em termos de acessibilidade a outras culturas alimentares. No final, uma outra avaliação foi feita com o propósito de verificar o desempenho geral final do projecto, identificar os sucessos e constrangimentos e, colher lições para futuros projectos. A

⁹A classificação do desempenho de projectos segundo o guião de avaliação de CE estabelece quatro categorias a saber: 1= altamente satisfatório; 2= Satisfatório; 3= Não satisfatório e; 4= Altamente insatisfatório.

metodologia usada e a equipe de avaliação foram semelhantes às da avaliação de meio-termo. Os resultados finais alcançados são apresentados a seguir:

Tabela 6. Desempenho geral final do projecto

ITEM	INDICADOR	VALOR DE BASE	VALOR A MEIO PRAZO	VALOR NO FIM DO PROJECTO
OBJECTIVO ESPECÍFICO				
1. Aumento das receitas da castanha comercializada	Média da castanha vendida por família	123.000 Mts	581.000 Mts	910.000 Mts
RESULTADOS ESPERADOS				
Componente de Produção				
1.1. Produção de cajú aumentada	- Média da Produção anual da castanha em kg/ árvore	4,9 Kg	4,6 Kg	9.5 Kg
1.2. Qualidade da produção de cajú melhorada	- Peso médio da amêndoa em gramas	5 gramas	5 gramas	5.8 gramas
	- Percentagem da amêndoa em relação ao peso total da castanha	23%	23%	24,6%
Componente de Comercialização				
2.1. Quantidade de castanha comercializada aumentada	- Média da castanha vendida por família em kg/ano	25,9 Kg	97,7 Kg	120 Kg
2.2. Diferencial de preço da castanha vendida pela população alvo aumentada	- Diferencial do preço médio por kg da castanha vendida pela população (média do preço da população alvo/ média do preço em Gaza)	100%	100%	105%
Componente de Serviço de Apoio Profissional				
3.1. Capacidade do sector melhorada	- Castanha vendida por comerciantes em toneladas	4.000 t	630,580 t	1.000 t
3.2. Capacidade de processamento da castanha melhorada	- Amêndoa produzida por fábricas da zona alvo	750 t	750 t	1000 t

Fonte: Adra Moçambique

Em termos gerais, o projecto não foi capaz de alcançar os objectivos a que se tinha proposto. Embora, as alterações introduzidas tenham surtido efeitos positivos em todas as componentes

e o objectivo específico tenha sido alcançado e até superado, o projecto só atingiu no final metas que deviam ter sido atingidas no meio. Por essa razão e pela segunda vez, teve a classificação de não satisfatório. Apesar de tudo, deixou importantes lições para futuros projectos.

3.2.2.2. O Projecto de Reflorestamento da Castanha de Cajú e Segurança Alimentar

A Adra Moçambique em conjunto com a Adra Alemanha com fundos da União Europeia implementou o **Projecto de Reflorestamento da Castanha de Cajú e Segurança Alimentar** nos distritos de Zavala, Inharime e Jangamo na província de Inhambane. O projecto decorreu de Fevereiro de 2004 a Fevereiro de 2008 e tinha como objectivos gerais melhorar a segurança alimentar através do ressurgimento da produção de cajú, reduzir os níveis de pobreza e aumentar a disponibilidade de alimentos. Os objectivos específicos do projecto eram: aumento da segurança alimentar do agregado familiar para 7.500 famílias (37.500 indivíduos), aumento do rendimento da produção agrícola, aumento, ao longo do ano, da disponibilidade e acessibilidade de alimentos e, aumento da variedade de alimentos consumidos ou dos níveis de nutrição.

As actividades principais do projecto, desenhadas para alcançar estes objectivos específicos incluíam: o reflorestamento do cajú com variedades melhoradas de mudas, a promoção de técnicas integradas de gestão do cajú, o uso de técnicas melhoradas de conservação de produção agrícola – como enxertia, a conservação dos solos e controlo de pragas, o aumento do cultivo de vegetais e fruteiras, o melhoramento de *marketing* e a comercialização da produção agrícola através de estratégias aperfeiçoadas de *marketing*, a promoção de tecnologias melhoradas de armazenamento das colheitas, e a formação de associações e grupos de *marketing* de camponeses.

O quadro lógico do projecto com os objectivos específicos, os resultados esperados e os indicadores utilizados, são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 7. Quadro lógico do projecto de Reflorestamento do cajú e segurança alimentar

TÍTULO	INDICADOR	VALOR DE BASE	VALOR A MEIO TERMO	VALOR NO FIM DO PROJECTO
OBJECTIVOS				
A. Aumento das receitas provenientes da produção agrícola	% de chefes de famílias com posses totalizando 150 euros ou mais	64%	68%	74%
B. Incrementar a disponibilidade e acessibilidade de alimentos durante o ano	Número médio de meses em que chefes relatam a falta de alimentos	3,8	3,2	2,6
C. Incrementar a variedade de alimentos consumidos e o nível de nutrição	- % de agregados familiares em que mulheres e crianças consomem verduras e vegetais uma vez por dia;	6%	12%	25%
	- % de agregados familiares em que mulheres e crianças consomem fruta uma vez por dia	6%	12%	25%
RESULTADOS ESPERADOS				
A. Aumento das Receitas provenientes da produção agrícola				
A1. Incrementar a venda de produtos agrícolas	- % de famílias com cajueiros produtivos e que vendem castanha;	15%	22%	37%
	- % de famílias que vendem uma cultura alimentar	26%	35%	47%
A2. Incrementar a produção de cajú	- Média anual de produção de castanha (kg/família)	46	60	75
A3. Incrementar o Maneio integrado do cajú	- % de camponeses praticando mancio integrado do cajú	0%	20%	45%
A4. Incrementar a capacidade das associações	- nº de associações formadas e que cumprem os critérios de bom funcionamento	0	15	30
B. Incrementar a disponibilidade e acessibilidade de alimentos durante o ano				
B1. Redução de perdas no armazenamento	- Níveis médios de perda de milho durante o armazenamento;	30%	25%	15%
	- Níveis médios de perda de feijões durante o armazenamento	24%	20%	15%
B2. Incrementar o cultivo de culturas alimentares melhoradas	- % de camponeses que usam semente melhorada em culturas alimentares	6%	20%	50%

C. Incrementar a variedade de alimentos consumidos e os níveis de nutrição				
C1. Incrementar o cultivo de fruteiras	- % de camponeses que possuem pelo menos três das seguintes árvores de fruta: mangueira, abacateira, tangerineira, laranjeira ou goiabeira;	73%	78%	85%
	- % de camponeses que possuem pelo menos duas das seguintes fruteiras herbáceas: bananeira, papaieira, ananaseiro, maracujeira	68%	72%	80%
C2. Incrementar o cultivo de vegetais	- % de camponeses que plantam pelo menos quatro das seguintes hortícolas: tomate, couve, cebola, alface, alho, repolho ou cenoura	34%	42%	58%

Fonte: Adra Moçambique

Em Dezembro de 2007 foi levado a cabo o processo de avaliação final do projecto.¹⁰ Liderada por três consultores externos, acompanhados pelo oficial de monitoria e avaliação e outros dois oficiais da Adra, foi aplicado um inquérito em todas as 64 comunidades onde o projecto foi implementado tendo a amostra final sido constituída por 625 agregados escolhidos aleatoriamente. A avaliação qualitativa foi empreendida pelos três consultores. Os oficiais da Adra assistiram as reuniões para a organização mas não tomaram parte de facto. Estas reuniões realizaram-se com todos os oficiais chave ligados ao projecto a nível provincial e distrital, outras organizações, *staff* da Adra e grupos de beneficiários. Depois da conclusão da colheita e lançamento dos dados, a limpeza e análise foi conduzida pelos consultores utilizando o SPSS 13.

Os objectivos desta avaliação foram assim resumidos:

- Avaliar em que medida os objectivos e alvos do projecto foram alcançados;
- Avaliar a efectividade e eficácia do projecto em termos de alcance dos propósitos, objectivos e resultados esperados segundo os indicadores aprovados no quadro lógico;

¹⁰ Não foi possível ter acesso a informação relativa a avaliação de meio-termo realizada em Fevereiro de 2006.

- Comparar as metas planificadas com as reais alcançadas e identificar as razões para os cumprimentos abaixo ou acima dos previstos;
- Avaliar os benefícios esperados e não esperados, os efeitos do programa sobre os clientes e a sustentabilidade das intervenções e impacto do projecto; e
- Identificar as lições aprendidas, melhores e inovativas práticas e recomendar estratégias e actividades a serem adoptadas em projectos futuros.

As realizações do projecto em relação ao quadro lógico inicial, usando a informação colhida na avaliação final são apresentadas a seguir:

Tabela 8. Desempenho geral final do projecto

TÍTULO	INDICADOR	VALOR DE BASE	VALOR A MEIO TERMO	VALOR NO FIM DO PROJECTO
OBJECTIVOS				
A. Aumento das receitas provenientes da produção agrícola	% de chefes de famílias com posses totalizando 150 euros ou mais	64%	...	76%
B. Incrementar a disponibilidade e acessibilidade de alimentos durante o ano	Número médio de meses em que chefes relatam a falta de alimentos	3,8	...	4,2
C. Incrementar a variedade de alimentos consumidos e o nível de nutrição	- % de agregados familiares em que mulheres e crianças consomem verduras e vegetais uma vez por dia;	6%	...	50%
	- % de agregados familiares em que mulheres e crianças consomem fruta uma vez por dia	6%	...	35%
RESULTADOS ESPERADOS				
A. Aumento das Receitas provenientes da produção agrícola				
A1. Incrementar a venda de produtos agrícolas	- % de famílias com cajueiros produtivos e que vendem castanha;	15%	...	15,8%
	- % de famílias que vendem uma cultura alimentar	26%	...	47%
A2. Incrementar a produção de cajú	- Média anual de produção de castanha (kg/família)	46	...	121%
A3. Incrementar o Maneio integrado do cajú	- % de camponeses praticando maneio integrado do cajú	0%	...	50%

A4. Incrementar a capacidade das associações	- nº de associações formadas e que cumprem os critérios de bom funcionamento	0	...	20
B. Incrementar a disponibilidade e acessibilidade de alimentos durante o ano				
B1. Redução de perdas no armazenamento	- Níveis médios de perda de milho durante o armazenamento;	30%	...	28%
	- Níveis médios de perda de feijões durante o armazenamento	24%	...	30%
B2. Incrementar o cultivo de culturas alimentares melhoradas	-% de camponeses que usam semente melhorada em culturas alimentares	6%	...	34%
C. Incrementar a variedade de alimentos consumidos e os níveis de nutrição				
C1. Incrementar o cultivo de fruteiras	- % de camponeses que possuem pelo menos três das seguintes árvores de fruta: mangueira, abacateira, tangerineira, laranjeira ou goiabeira;	73%	...	69%
	- % de camponeses que possuem pelo menos duas das seguintes fruteiras herbáceas: bananeira, papaieira, ananaseiro, maracujeira	68%	...	67%
C2. Incrementar o cultivo de vegetais	- % de camponeses que plantam pelo menos quatro das seguintes hortícolas: tomate, couve, cebola, alface, alho, repolho ou cenoura	34%	...	54%

Fonte: Adra Moçambique

A avaliação final considerou que o projecto fora bem gerido e fizera uma contribuição muito positiva para o desenvolvimento da agricultura e situação de segurança alimentar: o alvo de aumento da propriedade nas posses foi atingido e a variedade da dieta alimentar excedeu largamente os alvos estipulados. Os consultores consideraram ainda que melhorar globalmente a segurança alimentar requeria mudanças de longo prazo no ambiente agrícola, o

que não fora completamente alcançado durante o curto período do projecto apesar da contribuição positiva atrás mencionada.

As partes mais bem sucedidas do projecto terão sido a criação de Centros de Desenvolvimento de Cajú (CDC), a vasta distribuição de cajueiros e árvores de frutas, o trabalho de extensão e distribuição de sementes, e o apoio ao desenvolvimento da produção hortícola. No entanto, uma parte importante do projecto e que não recebera atenção suficiente, foi o apoio à comercialização.

O período de duração do projecto (4 anos) foi considerado extremamente curto para a realização de mudanças relacionadas com a segurança alimentar, para a implementação de um programa de reflorestamento e desenvolvimento de árvores de frutas, e para o estabelecimento efectivo de associações comunitárias, sendo suficiente apenas para providenciar apoio efectivo às comunidades e estimular o seu interesse, algo que fora claramente alcançado.

A avaliação final deixou ainda algumas recomendações: (i) manutenção dos CDC e do apoio técnico e, a transferência, por etapas, destas actividades às direcções distritais; (ii) reforço das associações para se assegurar a sustentabilidade das iniciativas do projecto; (iii) formação e apoio às actividades ligadas a comercialização da produção agrícola; (iv) recrutamento de *staff* para apoiar a sustentabilidade das actividades desenvolvidas pelo projecto; (v) continuação dos serviços de extensão por forma a apoiar outras actividades incluindo a distribuição de sementes melhoradas e sistemas melhorados de armazenagem; e (vi) prolongamento do projecto por pelo menos mais quatro (4) anos para assegurar uma maior sustentabilidade do mesmo.

Os consultores consideraram que a proposta inicial do projecto não fora bem formulada e que, de um modo geral, os indicadores utilizados eram favoráveis para a maior parte dos *outputs* relacionados à produção agrícola, com o aumento de rendimentos de cajú, uso de sementes melhoradas e aumento da produção de vegetais, não tendo sido favoráveis para actividades como conservação pós-colheita e *marketing* da produção. A opinião dos consultores foi de que a implementação do projecto fora mais realista que o projecto inicialmente proposto.

3.2.3. Os Princípios Gerais de Monitoria e Avaliação

A Adra, como organização, definiu os princípios que guiam o processo de monitoria e avaliação dos programas e projectos e, estabeleceu os objectivos e recomendações para uma monitoria e avaliação efectiva. A **monitoria**, sendo um processo contínuo com o objectivo de assegurar um alto nível de desempenho da organização, tem os seus procedimentos focalizados em duas áreas: (1) o progresso realizado no cumprimento dos objectivos definidos nos documentos de base dos projectos e, (2) o impacto das actividades da organização sobre os beneficiários e outras partes interessadas.

A monitoria é realizada através da abordagem convencional envolvendo o uso de indicadores, identificando-se um número limitado destes, sendo revistos pelas partes interessadas durante a implementação dos projectos usando a abordagem incremental. Ela é feita em duas perspectivas:

- **Monitoria interna:** funciona com as visitas do coordenador e um assessor aos projectos e participação nas actividades chave. Cada visita resulta em relatórios com análises e recomendações, sendo que cada projecto estabelece quais instrumentos serão usados para fornecer informações sobre o progresso e cumprimento dos objectivos em relação aos indicadores;
- **Monitoria externa:** realizada por consultores externos, é estabelecida para (1) garantir rigor normativo, por isso é liderada por peritos reconhecidos na área do projectos, (2) produzir máximo apoio formativo e (3) garantir que a monitoria seja totalmente consultiva. Isto significa que além de se fazer uma monitoria tradicional, baseada nos resultados e indicadores de rendimento, há um processo sistemático de gestão qualitativa que informa aos coordenadores dos projectos sobre (i) mudanças no contexto em que os projectos se desenrolam (aspectos políticos, económicos e sociais), (ii) lições aprendidas nos processos dos projectos e (iii) lições aprendidas em relação às mudanças e resultados gerados.

A **avaliação** tem como objectivo medir os resultados da intervenção da organização ao longo da implementação das actividades dos projectos e programas. Trata-se de um processo externo com vista a garantir imparcialidade e a exposição a ideias e filosofias de desenvolvimento diferentes. É feita em três momentos:

- **Estudo de base no início do projecto:** esta avaliação inicial contempla actividades como estudo da situação ou problema a ser enfrentado, análise *swot* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), previsão dos recursos necessários para a resolução do problema, definição de prioridades, estabelecimento de objectivos, metas e indicadores, avaliação e selecção de potenciais parceiros e desenho do projecto final;
- **Avaliação de meio-termo:** realizada geralmente no meio da vida útil dos projectos, tem como objectivos verificar até que ponto o projecto está a cumprir com o planeado e se as estratégias estão a ser eficazes e eficientes, descrever os mais importantes sucessos e desafios à luz dos objectivos declarados, preparar o *exit strategie* e produzir recomendações para reajustamentos (caso seja necessário);
- **Avaliação final:** realizada no fim da implementação dos projectos, tem como enfoque a verificação e discussão dos resultados alcançados. Faz uma análise profunda do trabalho realizado, dos recursos desenvolvidos, dos instrumentos utilizados e serve de base de reflexão para eventuais novos projectos.

A profundidade de algumas destas actividades depende do valor e duração do projecto, e das exigências dos doadores. Para projectos pequenos ou de curta duração, alguns passos são omitidos. A recolha de informação pode basear-se em observações, discussões e entrevistas com o pessoal da organização, parceiros e partes interessadas, beneficiários, autoridades locais, considerando-se importante a consulta de relatórios e outros documentos relevantes.

CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.1. Conclusão

Nas organizações sem fins lucrativos, o desempenho organizacional é avaliado em função do cumprimento da sua missão, sendo o seu sucesso medido em quão bem elas conseguem satisfazer as expectativas dos seus clientes (doadores e beneficiários). Entretanto, até estas organizações podem ser avaliadas através de indicadores económicos e financeiros; não aqueles relacionados ao lucro como nas empresas, mas aqueles que reflectem o bom ou mau uso dos recursos disponibilizados. É relativamente fácil medir os custos dos serviços oferecidos (*inputs*) mas não os benefícios (*outputs*) por eles gerados pois estes não só são intangíveis, subjectivos e difíceis de aferir quantitativamente, como também, muitas vezes, aparecem muito tempo depois dos projectos terem sido concluídos sendo difícil estabelecer uma relação directa de causa-efeito.

Na Adra Moçambique, o desempenho organizacional é avaliado através de um sistema baseado na avaliação dos projectos e programas implementados. O sistema procura conciliar a gestão baseada nos resultados com outros métodos mais qualitativos e participativos, com vista a ter certeza de que se consegue tomar em consideração os pontos de vista de todos intervenientes, por forma a enfatizar a sensibilidade do contexto e, a concentrar-se nos resultados e na aprendizagem.

A avaliação dos projectos é realizada em três fases: avaliação inicial, avaliação de processo ou monitoria (que inclui a avaliação de meio-termo) e avaliação final, procurando-se sempre utilizar avaliadores internos e externos. O processo avaliativo tende a ser quali-quantitativo através do uso de vários tipos de indicadores de desempenho havendo uma preocupação com a eficácia, eficiência, efectividade e sustentabilidade dos projectos. Os objectivos da avaliação são estratégicos, procurando-se alinhar as acções da organização à sua missão e à necessidade de prestação de contas aos vários parceiros envolvidos.

4.2. Recomendações

Para a melhoria do processo avaliativo e aprofundamento do tema, recomenda-se:

- A realização da avaliação de impacto, ou seja, a realização de uma avaliação algum tempo depois do término do projecto (6 ou 12 meses) pois os projectos sociais podem ter resultados esperados e não esperados, imediatos ou de longo prazo, que nem

sempre são perceptíveis logo após a sua conclusão, sendo por vezes necessários meses ou até anos para a sua verificação;

- A comparação do desempenho da organização com o de organizações com características similares como forma de aprender as melhores práticas e melhorar as suas actividades;
- A construção de indicadores adequados para cada uma das componentes ou objectivos dos projectos como forma de facilitar a avaliação dos mesmos e o alcance dos seus propósitos;
- Realização de outras pesquisas sobre este e outros temas que sejam mais abrangentes e profundas, em organizações que operem na mesma área e em outras áreas do terceiro sector, como forma de dar a conhecer as suas actividades e sistematizar o conhecimento sobre a gestão destas organizações.

Sem querer contrariar Peter Drucker, nas organizações sem fins lucrativos existe lucro sim; não um lucro financeiro mas um lucro social; não é distribuído pelos accionistas mas pela sociedade inteira ainda que indirectamente e sem que muita gente se aperceba; não é medido em unidades monetárias mas, na qualidade do ar que respiramos, nas crianças que poderão estudar, nos doentes que terão acesso a cuidados médicos, nas famílias que terão refeições condignas e por aí em diante. Em suma, no quão melhor está a vida das pessoas. Por isso, é preciso saber e avaliar o desempenho nestas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADULIS, Dalberto (2002): *Como planejar a avaliação de um projeto social?* Disponível em http://www.rits.org.br/acervo-d/planejar_avaliar.doc. Acesso em 24/03/2008;
- AGUILAR, Maria J.; ANDER-EGG, Ezequiel (1995): *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes;
- ALVES, Cássia V.O.; SLOMSKI, Valmor (2006): *Organizações da sociedade civil de interesse público e termos de parceria: um estudo sobre o processo de avaliação de resultados de projetos sociais desenvolvidos com recursos governamentais no Brasil*. Disponível em <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/391.pdf>. Acesso em 25/03/2008;
- ANTHONY, Robert N.: *Can nonprofit organizations be well managed?* In BORST, Diana & MONTANA, Patrick (1997): *Managing nonprofit organizations*. New York: Amacon;
- ARMANI, Domingos (2001): *Como elaborar projetos? – Guia prático para elaboração e Gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editora;
- BOUDENS, Emile (2000): *Terceiro Setor: Legislação*. Brasília: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados. Disponível em <http://www2.camara.gov.br/download/cadernos/caderno2.doc>. Acesso em 19/03/2008;
- CAMPÊLO, Amanda F. (s.d): *Avaliação de programas sociais em ONGs: discutindo aspectos conceituais e levantando algumas orientações metodológicas sobre avaliação de impacto*. Disponível em http://www.cereja.org.br/arquivos_upload/avaliacaoprogrsociais_amandafcampelo.pdf. Acesso em 24/03/2008;
- CAMPOS, Arminda; ABEGÃO, Luís; DELAMARO, Maurício (2006): *O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias*. Disponível em http://www.cereja.org.br/arquivos_upload/planej_projetosociais_janeiro2006.pdf. Acesso em 24/03/2008;
- CATELLI, Armando (1999): *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas;
- CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura (2001): *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global;
- COSTA JÚNIOR, Leopoldo (1997): *Terceiro Setor e Economia Social*. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/download/cadernos/caderno2.doc>. Acesso em 19/03/2008;

- COUTINHO, Nina N. (s.d.): *Organizações sociais e o contrato de gestão*. Disponível em http://www2.uel.br/revistas/direitopub/pdfs/vol_02/ANO1 VOL 2 03.pdf. Acesso em 18/03/2008;
- CRUZ, Célia: *Ética e Transparência: duas importantes ferramentas na captação de recursos*. Revista Filantropia, jul./ago., 2002. Disponível em <http://www.idis.org.br/sobre-o-idis/sala-de-imprensa/idis-na-media/2002/etica-e-transparencia-duas-importantesferramentas-na-captacao-de-recursos/?searchterm=etica>. Acesso em 17/05/2008
- DELATORRE, Rafael M.(2002): *Mensuração do resultado social no contexto das organizações do terceiro setor*. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo;
- DOMENEGHETTI, Ana M.(2001): *Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*. 2ª Edição. São Paulo: Esfera;
- DRUCKER, Peter F.(1990): *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural;
- _____ (1994): *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira;
- _____ (1997): *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. 4ª Edição. São Paulo: Pioneira;
- FALCONER, Andres P. (1999): *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação, Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo;
- FERNANDES, Rubem C. (1994): *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará;
- _____ (2002): *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Relume-Dumará;
- FISCHER, Rosa M.(2002): *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente;
- GIL, António C. (2002): *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas;
- HOBBSAWN, Eric J. (1978): *A era das revoluções (1789-1848)*. Lisboa: Editorial Presença;
- HUDSON; Mike (1999): *Administrando Organizações do Terceiro Setor: O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books;
- KAPLAN, Robert S. et al. (2000): *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas;
- KAYDOS, Will (1999): *Operational performance measurement: increasing total productivity*. New Jersey: St Lucie Press;

- KISIL, Marcos: *Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária*. In IOCHPE, Evelyn B. (1997): *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra;
- KOTLER, Philip (1998): *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas;
- LANDIM, Leilah (1993): *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão*. Tese, Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro;
- LIPPI, Roberta: *Terceiro Setor espera retornar o crescimento*. Gazeta Mercantil, Maio, 1999;
- MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI JR, Paul (1986): *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra Harper & Row do Brasil;
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César (2001): *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark;
- MENDES, Luís C.A.(1999): *Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)*. Texto para discussão nº 647. Brasília. Disponível em http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0647.pdf. Acesso em 17/05/2008;
- MILANI FILHO, Marco A.F. (2004): *A controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação do desempenho*. Dissertação, Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo;
- MOÇAMBIQUE, Instituto Nacional de Estatística (2006): *As Instituições Sem Fins Lucrativos em Moçambique: Resultados do Primeiro Censo Nacional (2004/5)*. Maputo;
- MOREIRA, Rômulo de A. (2003): *Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Forense. Disponível em: <http://www.amab.com.br/emab/artigos/Terceirosetor.doc>. Acesso em 7/011/2008;
- NAKAGAWA, Masayuki (1993): *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas;
- O'NEILL, Michael: *Nonprofit management education: history, current issues and the future*. In O'NEILL, Michael; FLETCHER, Kathleen (1998): *Nonprofit management education: US and world perspectives*. Westport: Praeger;
- OLIVEIRA, Sidney B. de (2005): *Ação Social e Terceiro Setor no Brasil*. Dissertação, Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo;
- PANCERI, Regina (2001): *Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Tese, Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina;
- PASSOS, Carlos A. K. (2003): *Indicadores, ONGs e Cidadania: Contribuições Políticas e Metodológicas*. Curitiba: Plataforma Contrapartes;

- PESSOA, Luís: *O planejamento estratégico e a responsabilidade social na empresa*. Dirigir – Revista para chefias, jan./fev., 1992, nº 22, p.3;
- RAFAEL, Edson (1997): *Fundações e Direito – Terceiro Setor*. São Paulo: Melhoramentos;
- RAMOS, Luiz C.(2003): *Em busca das origens do terceiro setor: uma avaliação crítica sobre a literatura econômica sobre organizações não lucrativas*. Dissertação, Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo;
- RAPOSO, Rebeca: *Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica*. In ÁVILA, Célia M. (2001): *Gestão de projetos sociais*. 3ª Edição revista. São Paulo: AAPCS;
- REIS, Cláudio: *Gestão empresarial no Terceiro Setor*. CienteFico, jan./Jun., 2004, Volume 1, p.1. Disponível em <http://www.frb.br/Imprensa/ADM/A.3.EntrevistaCl%C3%A1udio%20e%20Manuela.pdf>. Acesso em 19/03/2008;
- REIS, Liliane G. da C. (1999): *Avaliação de projetos como instrumento de gestão*. Disponível em http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_teste/ge_tmesant_nov99.cfm. Acesso em 27/03/2008;
- RIFKIN, Jeremy (1995): *Fim dos empregos. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books;
- ROBBINS, Susan P.(1986): *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas;
- ROCHA, Augusto C.B. (2002): *Configuração de um sistema da avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio*. Dissertação, Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina;
- RODRIGUES; Maria L. P.: *Demandas Sociais versus Crise de Financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil*. Revista de Administração Pública, Set./Out., 1998, nº 32;
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. (1994): *Melhores desempenhos nas empresas – uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makroon Books;
- SALAMON, Lester M. et al. (1999): *Global Civil Society – Dimensions of the nonprofit sector*, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project;
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. (1994): *The emerging sector: the nonprofit sector in comparative perspective – an overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University;
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K.: *In search of the nonprofit sector I: the questions of definitions*. Voluntas, V 3, nº 2, 1992;

- SALAMON, Lester: *Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor*. In IOCHPE, Evelyn B. et al. (1997): *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. 2ª Edição. São Paulo: Paz e Terra;
- SANTANA, Josiene M. de (2005): *A profissionalização do terceiro setor e a contribuição das relações públicas*. Projecto de pesquisa, Pós graduação, Universidade de São Paulo. Disponível em <http://gestcorp.incubadora.farpesp.br/portal/monografias/pdf/131.pdf/>. Acesso em 19/03/2008;
- SILVA, Luvia B. (2006): *Voluntariado e ensino público: um estudo de caso do Programa Amigos da Escola no município de Buique – PE*. Dissertação, Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco;
- SIMONS, Robert L. (2000): *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall;
- TACHIZAWA, Takeshy (2002): *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas;
- VALARELLI, Leandro L.(1999): *Indicadores de resultados de projetos sociais*. Disponível em http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_jul99.cfm. Acesso em 27/03/2008;

ANEXOS

Anexo A: Dados sobre o Terceiro Sector

Tabela 9. Postos de trabalho do terceiro sector em relação ao total – 1995 – em %

Classificação	País	%
1º	Holanda	12,4
2º	Irlanda	11,5
3º	Bélgica	10,5
4º	Israel	9,2
5º	Estados Unidos	7,8
6º	Austrália	7,2
7º	Reino Unido	6,2
8º	França	4,9
9º	Alemanha	4,5
10º	Espanha	4,5
11º	Austria	4,5
12º	Japão	3,5
13º	Argentina	3,2
14º	Finlândia	3,0
15º	República Checa	2,8
16º	Peru	2,4
17º	Brasil	2,2
18º	Colômbia	2,0
19º	Hungria	1,3
20º	Eslováquia	0,9
21º	México	0,4
22º	Romênia	0,3
	Média dos 22 países	4,9

Fonte: Salamon *et al.* (1999)

Tabela 10. Classificação Internacional das Instituições Sem Fins Lucrativos

Grupos	Subgrupos
1. Cultura e recreação	01. Cultura e artes 02. Desportos 03. Outra recreação e clubes sociais
2. Educação e pesquisa	04. Educação primária e secundária 05. Educação superior 06. Outra educação 07. Pesquisa
3. Saúde	08. Hospitais e reabilitação 09. Centros de apoio 10. Saúde mental e intervenção de crises 11. Outros serviços de saúde
4. Serviços sociais	12. Serviços sociais 13. Emergência e alívio 14. Apoio e manutenção de rendimento
5. Ambiente	15. Ambiente 16. Protecção animal
6. Desenvolvimento e habitação	17. desenvolvimento económico, social e comunitário 18. Habitação 19. Emprego e formação
7. Lei, Advocacia e Políticas	20. Organizações cívicas e de advocacia 21. Direito e serviços legais 22. Organizações políticas
8. Intermediários filantrópicos e promoção do voluntarismo	23. Fundações doadoras (Grant-making foundations) 24. Outros intermediários filantrópicos
9. Cooperação Internacional	25. Actividades internacionais
10. Religião	26. Congregações religiosas e associações
11. Associações comerciais e profissionais, uniões	27. Associações comerciais 28. Associações profissionais 29. Uniões dos trabalhadores
12. Não classificado em nenhum outro lugar	

Fonte: INE (2006)

Tabela 11. As Instituições Sem Fins Lucrativos por Província – Ano de 2003.

PROVÍNCIAS	Unidades Activas Sem Fins Lucrativos	%	ISFLs por 100.000 habitantes
Niassa	203	4.2	21.5
Cabo Delgado	266	5.5	17.1
Nampula	944	19.5	26.9
Zambézia	297	6.1	8.4
Tete	247	5.1	17.2
Manica	203	4.2	16.3
Sofala	216	4.5	13.8
Inhambane	681	14.0	51.6
Gaza	709	14.6	56.7
Maputo Província	463	9.5	46.8
Maputo Cidade	624	12.9	53.7
Total	4.853	100.0	26.2

Fonte: INE (2006)

Tabela 12. Instituições Sem Fins Lucrativos por Forma Institucional e Província – Ano 2003 (percentagem)

PROVÍNCIAS	Institutional forms									
	Associações					Fundações	ONG Nacional	ONG Estrangeira	Outras	Total (=100)
	Religiosa	Politica	Educational	Outras Ass.	Total					
Niassa	12.4	55.4	2.0	12.4	82.2	2.5	7.9	6.9	0.5	203
Cabo Delgado	14.3	56.3	3.4	19.2	93.2	-	2.3	4.1	0.4	266
Nampula	73.1	20.1	0.7	3.7	97.6	0.1	0.4	1.2	0.7	944
Zambézia	16.5	43.7	0.7	19.9	80.8	0.3	6.4	10.8	1.7	297
Tete	43.3	39.8	1.6	8.5	93.2	0.4	2.0	2.8	1.6	247
Manica	20.8	48.1	2.5	15.3	86.7	0.5	6.4	5.4	1.0	203
Sofala	19.0	45.0	3.2	19.9	87.1	-	8.3	3.7	0.9	216
Inhambane	79.6	14.0	0.6	3.2	97.4	0.3	1.6	0.6	0.1	681
Gaza	72.7	16.8	1.1	6.3	96.9	-	2.0	1.1	-	709
Maputo Província	61.7	17.1	2.8	13.0	94.6	0.2	2.2	2.4	0.6	463
Maputo Cidade	41.5	9.0	5.1	24.9	80.5	1.3	5.5	11.3	1.4	624
Total	53.4	25.2	2.0	11.3	91.9	0.4	3.1	3.9	0.7	4.853

Fonte: INE (2006)

Tabela 13. Instituições Sem Fins Lucrativos por Forma Institucional e Principal Sector de Actividade – Ano 2003 (percentagem)

SECTORES de ACTIVIDADE	Formas Institucionais									Total
	Associações				Total	Fundações	ONG nacionais	ONG estrangeiras	Outras	
	Religiosa	Política	Educacional	Outras associações						
Cultura e recreação	0.4	0.2	2.1	25.8	3.5	15.0	4.6	0.0	5.6	3.4
Educação e pesquisa	0.7	1.1	86.5	9.5	3.7	30.0	11.8	12.2	27.6	4.6
Saúde	0.3	0.7	1.0	7.3	1.3	10.0	11.2	25.0	13.9	2.7
Serviços Sociais	0.5	0.1	2.1	14.6	2.2	5.0	15.8	12.8	11.1	3.1
Ambiente	0.1	0.1	0.0	1.6	0.3	0.0	3.3	2.7	5.6	0.5
Desenvolvimento e habitação	0.2	0.6	0.0	8.8	1.4	5.0	19.7	20.2	16.7	2.8
Lei, advocacia e política	0.0	92.9	1.0	9.1	26.7	5.0	13.8	3.2	2.8	25.1
Intermediários filantrópicos e promoção de voluntarismo	0.1	0.1	0.0	0.5	0.1	0.0	2.0	0.5	0.0	0.2
International	0.2	0.0	0.0	0.4	0.1	5.0	0.7	4.3	0.0	0.3
Religião	97.3	0.4	7.3	5.7	57.5	15.0	4.6	2.1	5.6	53.1
Associações comerciais e profissionais, sindicatos	0.0	2.5	0.0	3.7	1.2	0.0	1.3	3.2	2.8	1.3
Outras actividades	0.2	1.3	0.0	13.0	2.0	10.0	11.2	13.8	8.3	2.9
Total (=100)	2,590	1,224	96	547	4,557	20	152	188	36	4,853

Fonte: INE (2006)

Tabela 14. Instituições Sem Fins Lucrativos por Província e Principal Sector de Actividade – Ano 2003 (Percentagem em colunas)

SECTORES DE ACTIVIDADES	Províncias											Total
	Niassa	Cabo Delgado	Nampula	Zambézia	Tete	Manica	Sofala	Inhambane	Gaza	Maputo Província	Maputo Cidade	
Cultura e Recreação	3.4	4.1	1.0	2.4	1.6	7.9	6.9	1.9	2.1	2.2	9.6	3.4
Educação e pesquisa	10.8	5.3	1.8	5.7	3.2	5.4	8.8	1.3	1.4	4.5	12.0	4.6
Saúde	11.3	2.3	0.5	5.1	1.6	3.9	5.6	0.0	1.0	3.5	5.3	2.7
Serviços Sociais	3.0	3.8	1.7	5.1	1.6	3.9	5.6	1.0	2.3	3.0	6.6	3.1
Ambiente	0.5	1.1	0.3	0.7	0.8	0.0	0.0	0.1	0.4	0.4	1.3	0.5
Desenvolvimento e habitação	4.4	1.5	0.7	4.4	4.5	1.5	6.5	0.9	0.8	2.6	8.2	2.8
Lei, advocacia e política	54.8	56.2	20.0	47.0	41.8	48.8	42.0	13.5	16.9	16.9	7.8	25.1
Intermediários filantrópicos e promoção de voluntariado	0.0	0.4	0.1	1.3	0.0	1.0	0.5	0.0	0.1	0.0	0.0	0.2
Internacional	0.5	0.0	0.1	0.7	0.0	0.0	0.9	0.0	0.4	0.2	1.0	0.3
Religião	7.4	13.2	72.7	16.2	42.5	20.2	21.3	79.4	71.8	62.6	42.0	53.1
Associações comerciais profissionais, sindicatos	0.5	0.8	0.1	1.3	1.2	4.4	0.5	0.6	1.0	1.1	3.8	1.3
Outras actividades	3.4	11.3	1.0	10.1	1.2	3.0	1.4	1.3	1.8	3.0	2.4	2.9
Total (=100)	203	266	944	297	247	203	216	681	709	463	624	4,853

Fonte: INE (2006)

Tabela 15. Recursos Humanos por Província e Tipo – Ano 2003 (percentagens em linhas)

PROVÍNCIAS	Trabalhadores remunerados	Consultores	Funcionários Públicos	Voluntários	Pessoal clérigo	Total	Média
Niassa	15.6	0.7	0.5	81.0	2.2	9.359	12
Cabo Delgado	24.7	0.4	0.8	67.5	6.6	2.973	6
Nampula	4.1	0.0	0.0	83.4	12.5	35.236	15
Zambézia	9.4	1.5	1.0	86.9	1.2	20.214	11
Tete	43.8	0.4	0.0	55.1	0.7	5.278	9
Manica	29.6	0.9	1.0	60.5	8.0	3.522	8
Sofala	38.6	1.4	2.3	56.2	1.5	4.139	6
Inhambane	32.1	0.4	0.0	59.9	7.6	3.507	3
Gaza	14.1	0.1	0.3	80.1	5.4	9.208	8
Maputo Província	14.4	1.0	1.4	76.4	6.8	10.748	11
Maputo Cidade	28.4	0.9	1.3	63.6	5.8	34.423	12
Total	17.5	0.7	0.8	74.6	6.4	138.607	8

Fonte: INE (2006)

Tabela 16. Recursos Humanos por Forma Institucional e Principal Sector de Actividade – Ano 2003 (percentagens em linhas)

FORMAS INSTITUICIONAIS SECTORES DE ACTIVIDADE	Empregados	Funcionários Públicos	Consultores	Voluntários	Pessoas cléricas	Total	Mediana
FORMAS INSTITUICIONAIS							
Associação	12.9	0.7	0.7	77.9	7.8	112.133	8
- Religiosa	3.4	0.1	0.6	82.7	13.2	62,173	8
- Political	22.7	0.3	0.2	76.0	0.8	27,276	6
- Educacional	64.7	13.7	1.8	17.9	1.9	2,141	14
- Outras associações	23.3	1.6	1.2	72.7	1.2	20,543	13
Fundação	43.6	8.6	0.8	27.1	19.9	594	9
ONG nacional	19.0	0.7	0.4	79.6	0.3	12,758	12
ONG estrangeiro	53.8	0.4	1.1	44.3	0.4	12,239	17
Outros	56.4	7.8	1.7	33.4	0.7	883	16
Total	17.5	0.8	0.7	74.6	6.4	138.607	8
SECTORES DE ACTIVIDADE							
Cultura e recreação	34.5	2.1	1.1	61.9	0.4	6,865	15
Educação e pesquisa	40.3	5.6	1.3	50.6	2.2	8,466	16
Saúde	10.7	0.3	0.5	88.1	0.4	18,955	15
Serviços sociais	41.5	0.5	1.5	53.4	3.1	5,130	13
Ambiente	30.9	5.8	1.0	57.8	4.5	485	11
Desenvolvimento e habitação	67.3	1.3	1.1	29.7	0.6	4,622	13
Direito, advocacia, e políticas	25.5	0.4	0.2	72.9	1.0	24,443	6
Intermediários filantrópicos e promoção do voluntarismo	5.2	1.2	1.6	89.2	2.8	251	20
Internacional	55.0	2.6	2.8	38.6	1.0	616	12
Religião	3.5	0.2	0.6	82.3	13.4	60,472	8
Associações comerciais e profissional, uniões	56.5	0.4	2.4	40.6	0.1	990	8
Outras actividades	24.2	0.3	1.0	73.8	0.7	7,312	13
Total	17.5	0.8	0.7	74.6	6.4	138.607	8

Fonte: INE (2006)

Tabela 17. Recursos Humanos por tipo e sexo – Ano 2003 (percentagens por colunas)

SEXO	Empregados	Funcionários públicos	Consultores	Voluntários	Pessoas cléricas	Total
Homens	75.8	72.9	70.0	58.2	77.1	62.7
Mulheres	24.2	27.1	30.0	41.8	22.9	37.3
Total (=100)	24,245	1,046	944	103,459	8,913	138,607

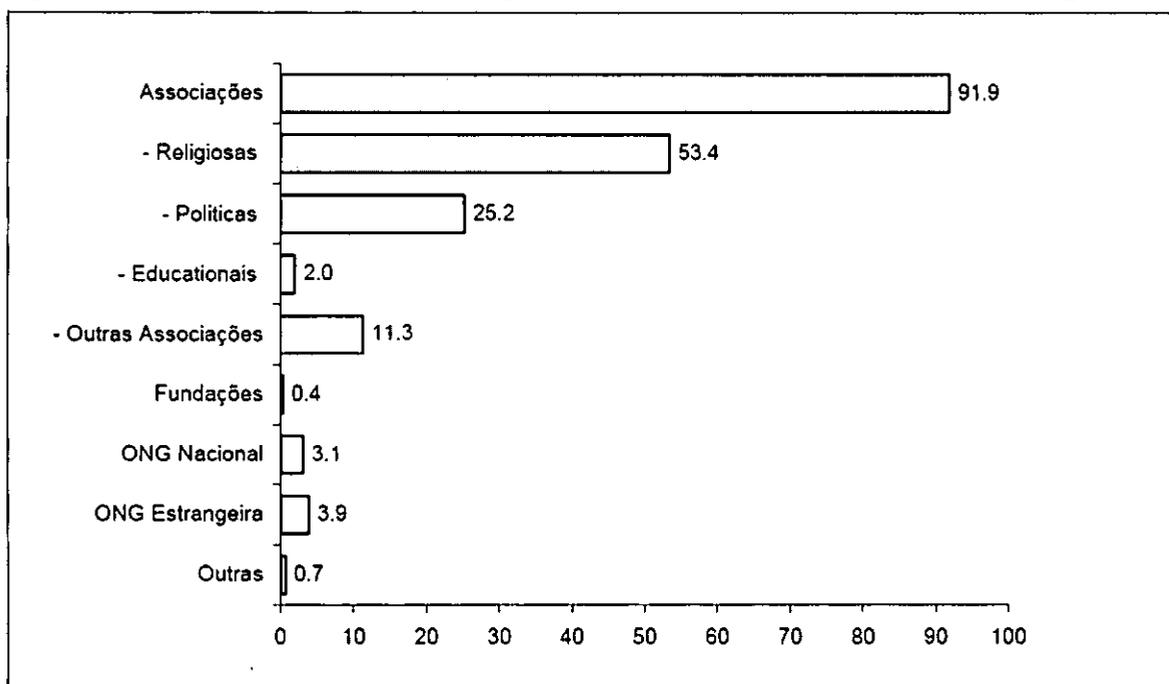
Fonte: INE (2006)

Tabela 18. Receitas de Instituições Sem Fins Lucrativos por itens do balanço, província, forma institucional e principal sector de actividade – Ano 2003 (centenas de MTn, percentagens em linha)

PROVÍNCIAS FORMAS INSTITUCIONAIS SECTORES ACTIVIDADE	DA	De países estrangeiros	Subsídios	Contratos	Quotas de Membro	Venda de bens e serviços	Donativos	Investimentos	Outros	Total (100)	Média (MTn)
PROVÍNCIAS											
Niassa		61.9	4.2	2.8	4.8	6.2	5.6	2.7	11.8	386.519	49.060
Cabo Delgado		81.5	1.9	0.4	3.0	3.2	2.4	1.7	5.9	184.107	8.000
Nampula		50.1	1.8	2.9	9.5	4.0	15.7	6.2	9.8	347.729	1.500
Zambézia		74.0	1.5	0.9	3.6	5.3	5.1	2.3	7.3	943.284	111.896
Tete		68.4	1.8	0.5	5.8	12.9	3.9	1.5	5.2	221.230	8.000
Manica		71.1	1.6	1.3	14.2	3.3	2.5	1.3	4.7	276.174	39.015
Sofala		54.9	2.2	1.1	4.1	16.9	4.7	2.5	13.6	413.554	13.693
Inhambane		37.2	6.8	1.4	26.2	5.4	6.2	2.9	13.9	201.215	118.694
Gaza		62.0	2.6	1.2	13.5	5.0	4.7	2.5	8.5	258.468	4.930
Maputo Província		35.1	10.8	0.9	8.0	11.6	4.0	5.0	24.6	411.843	83.153
Maputo Cidade		81.2	1.3	0.6	3.1	3.4	2.2	1.1	7.1	3.888.186	208.232
Total		71.2	2.3	1.0	5.3	5.4	3.9	2.0	8.9	7.532.309	23.508
FORMAS INSTITUCIONAIS											
Associação		31.2	6.0	1.7	21.0	5.2	8.5	4.3	22.1	1.399.242	14.000
- Religiosa		30.7	0.1	0.5	39.7	2.1	6.4	7.0	13.5	312.699	8.000
- Política		26.2	12.9	3.0	32.5	0.9	4.8	2.9	16.8	172.448	8.000
- Educacional		18.2	0.5	1.4	2.0	2.7	2.5	0.1	72.3	163.839	222.081
- Outras associações		35.5	8.0	1.9	14.7	8.1	11.5	4.4	15.9	750.256	302.245
Fundação		88.3	0.8	0.3	1.7	1.3	1.1	1.5	5.0	290.787	1.223.289
ONG Nacional		54.3	4.9	2.6	4.1	13.2	7.1	3.9	9.9	1.650.310	2.224.584
ONG Estrangeiro		91.7	0.2	0.0	0.8	2.3	1.2	0.5	3.3	4.110.155	2.039.923
Outros		12.1	0.8	8.4	2.0	19.0	4.3	0.0	53.4	81.815	1.362.140
Total		71.2	2.3	1.0	5.3	5.4	3.9	2.0	8.9	7.532.309	23.508
SECTORES DE ACTIVIDADE											
Cultura e recreação		12.8	14.3	2.8	10.1	7.9	3.5	4.8	43.8	330.408	314.543
Educação e pesquisa		65.0	1.7	1.6	9.5	6.9	3.8	1.6	9.9	767.519	348.960
Saúde		78.7	0.8	1.0	2.1	4.6	7.0	1.3	4.5	976.035	1.284.926
Serviços Sociais		78.6	1.2	1.2	3.8	3.9	3.5	1.2	6.6	673.051	600.000
Ambiente		93.8	0.6	0.2	0.9	1.1	1.0	0.5	1.9	583.731	170.234
Desenvolvimento e habitação		79.3	2.6	0.3	1.4	4.4	1.7	1.5	8.8	1.873.433	1.756.448
Direito, advocacia, e política		63.6	4.2	1.7	9.0	3.8	6.0	3.1	8.6	703.972	8.000
Intermediários filantrópicos e promoção do voluntarismo		85.9	0.3	0.0	1.6	3.4	2.2	1.2	5.4	25.298	4.025
Internacional		82.1	0.9	0.2	1.6	2.5	7.3	0.8	4.6	168.236	1.681.749
Religião		45.7	1.0	0.7	23.4	4.8	7.2	5.8	11.4	517.491	9.050
Associações comerciais e profissionais, unides		70.2	2.9	1.2	7.7	4.4	4.0	2.1	7.5	169.705	295.366
Outras actividades		71.9	1.0	1.2	2.2	13.6	2.9	1.9	5.3	743.430	87.522
Total		71.2	2.3	1.0	5.3	5.4	3.9	2.0	8.9	7.532.309	23.508

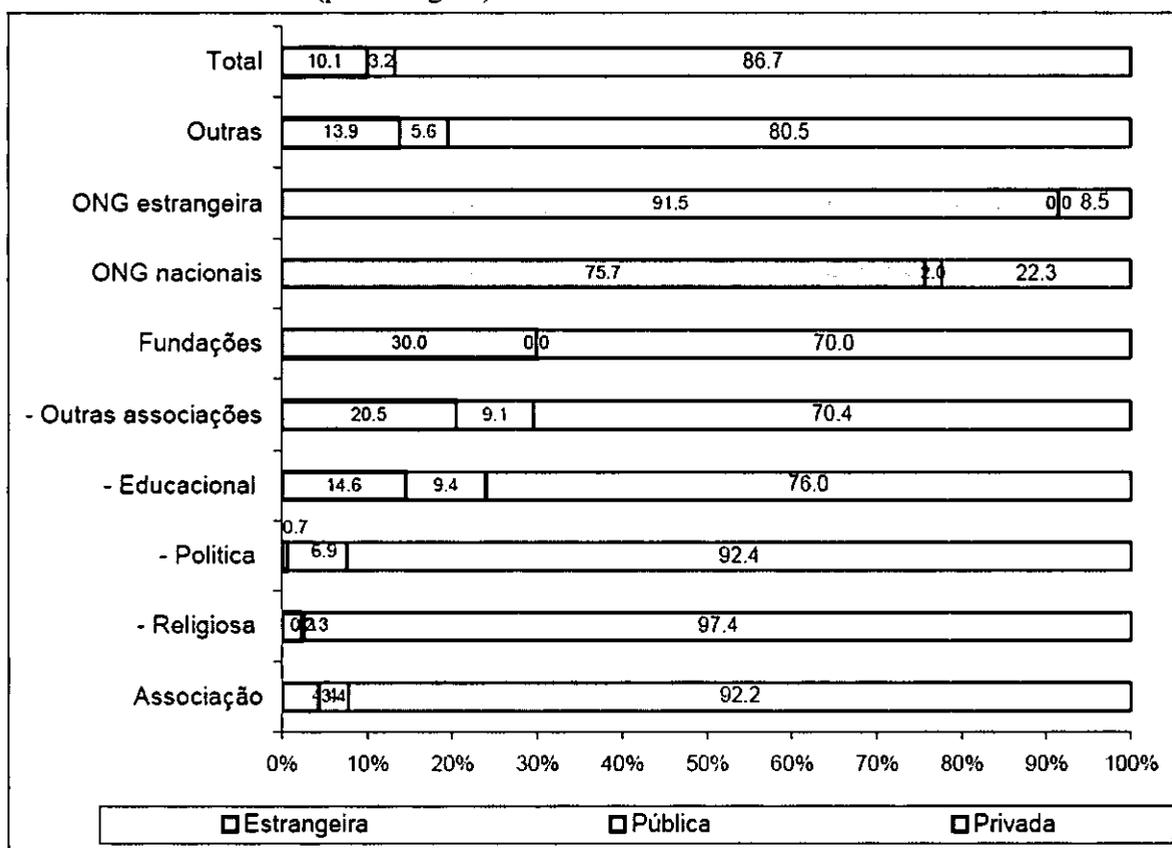
Fonte: INE (2006)

Figura 3. Instituições sem fins lucrativos por forma institucional – Ano 2003 (percentagem).



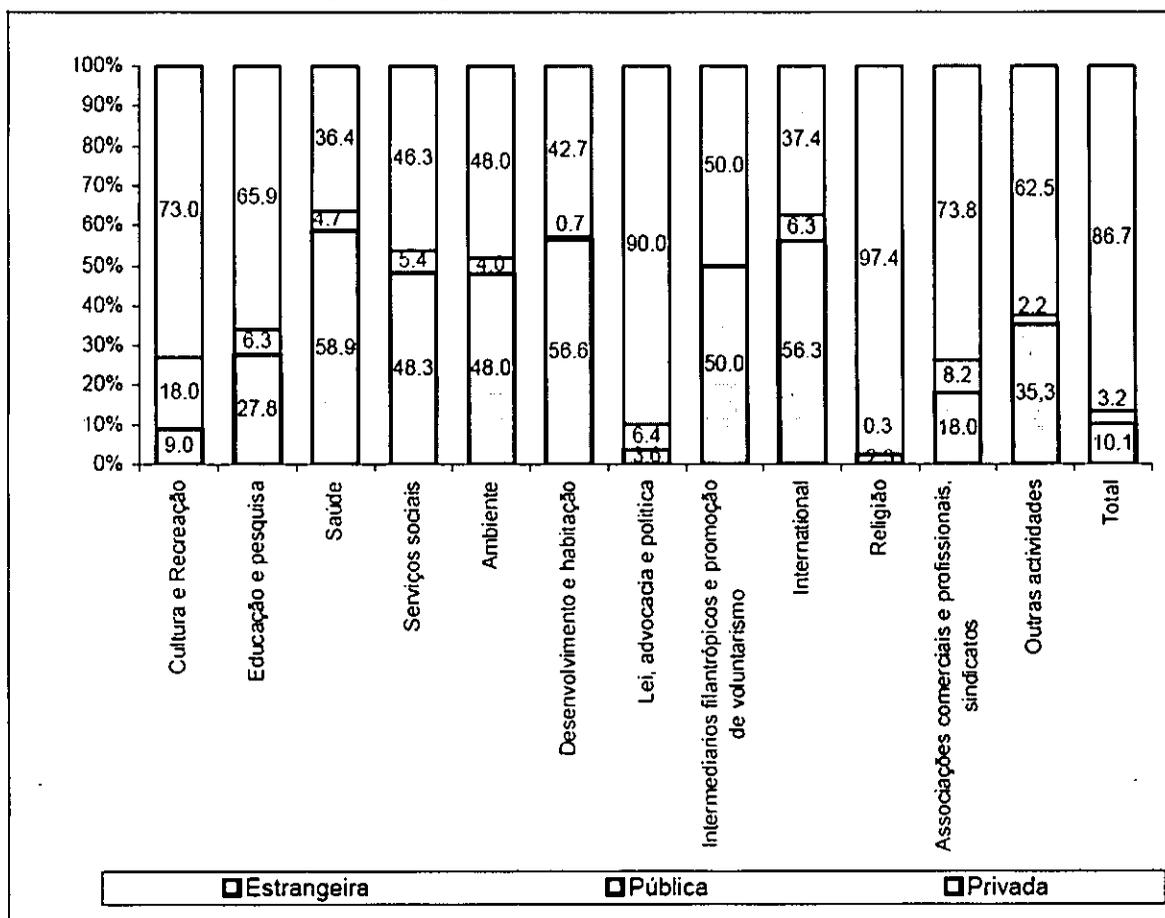
Fonte: INE (2006)

Figura 4. Instituições Sem Fins Lucrativos por principal fonte de financiamento e forma institucional – Ano 2003 (percentagens)



Fonte: INE (2006)

Figura 5. Instituições Sem Fins Lucrativos por principal fonte de financiamento e principal sector de actividade – Ano 2003 (percentagens)



Fonte: INE (2006)

Anexo B: Questionários

Questionário 1: Avaliação de projectos e programas

Exmo(s). Senhor(es)

O presente questionário pretende colher informações sobre as práticas da organização no que toca a avaliação e monitoria de projectos e/ou programas sociais. Solicito que assinale com (x) a(s) alternativa(s) correcta(s) e, caso seja necessário, deixe ficar algumas observações.

1. A organização avalia todos os seus projectos?

() Sim () Apenas alguns () Não.

2. Caso afirmativos, que tipo de avaliação é feita?

() Qualitativa () Quantitativa () _____

3. Quais os objectivos da avaliação?

() Controle e fiscalização () Cumprir exigências dos doadores ()
() Instrumento de gestão () _____

4. Quais os instrumentos ou metodologias usados na avaliação?

() Indicadores de desempenho () Metodologias sem indicadores
() _____

5. Caso use indicadores, quais os tipos de indicadores utilizados?

() Tangíveis () Intangíveis () Quantitativos () Qualitativos
() Eficiência () Eficácia () Efectividade () Impacto
() _____

6. Em que momentos é feita a avaliação?

() Antes da implementação do projecto () Durante a implementação do projecto
() No fim da implementação do projecto () Após a conclusão do projecto

7. Quais as actividades realizadas em cada momento?

Antes _____

Durante _____

No fim _____

Após a conclusão _____

8. Quem realiza a avaliação?

- () Pessoas da organização ligadas à execução do projecto
- () Pessoas da organização não ligadas à execução do projecto
- () Pessoas alheias a organização

9. Os beneficiários participam da avaliação?

- () Sim
- () Não

10. O que é avaliado?

- () Eficácia
- () Eficiência
- () Efectividade
- () Impacto
- () _____

11. Como é avaliado cada um dos itens escolhidos acima?

Eficácia _____

Eficiência _____

Efectividade _____

Impacto _____

12. Quais os meios de verificação e/ou colheita de dados?
 Visitas ao campo Entrevistas/questionários aos beneficiários

13. Quais os relatórios produzidos?
 Financeiros de actividades Outros _____

14. A quem se destinam os resultados da avaliação?
 Doadores Beneficiários Governos Parceiros
 Própria Organização _____

Observações: _____

Questionário 2: Avaliação do desempenho organizacional

Exmo (s) Senhor (es);

O presente questionário serve para obter informação relativa a avaliação do desempenho organizacional. Solicito que marque com (x) a (s) alternativa (s) desejada (s) ou então que acrescente a correcta.

Avaliação do desempenho organizacional

1. A organização avalia sistematicamente o desempenho organizacional?

Sim () Não ()

2. Caso afirmativo, com que frequência?

() Anualmente () Semestralmente () Trimestralmente () Mensalmente () Outra (Especifique) _____

3. Quais as áreas de desempenho avaliadas?

() Financeira () Processos internos () Aprendizado e crescimento () Clientes () Outras _____

4. O desempenho global da organização é analisado criticamente considerando as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os planos de acção, as informações comparativas pertinentes e as variáveis do ambiente externo?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

5. Como é feita a avaliação do desempenho?

() Avalia-se os resultados da organização e dos projectos/programas separadamente por meio de indicadores de desempenho criados para cada um;

() Para cada projecto, a organização estabelece metas para todas as áreas (humana, financeira e operacional) e as compara com os resultados obtidos;

() _____

6. Quem participa da análise dos resultados?

() Membros da direcção;

() Consultores;

() Funcionários, voluntários e representantes das comunidades;

() Outros (Indique quais) _____

7. Quais os indicadores de desempenho utilizados actualmente para avaliar a sua performance?

() Percentual das metas do programa concluído;

() Índice de modificação de projecto;

() Percentual de conclusão dos projectos na data programada;

- () Produtividade global do projecto;
 - () Satisfação dos doadores/financiadores;
 - () Número de beneficiados com os programas;
 - () Custo total do projecto;
 - () Percentual das despesas com os funcionários/voluntários;
 - () Eficiência nos procedimentos;
 - () Outros indicadores (Mencione quais)_____
-
-

8. A organização faz comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações de características similares?

- () Sim () Não

9. Se afirmativa, quais são as principais fontes de informação para se realizar comparações?

- () Periódicos ou *sites* especializados; () Pesquisas realizadas em outras organizações;
 () Informações de consultores; () Informações dos beneficiários;
 () Outras (Indique quais)_____

10. Os resultados globais da organizações são comunicados a todos membros da organização?

- () Sim () Não

Estratégias e Planos

1. A organização faz planeamento?

- () Sim, a organização faz um planeamento operacional anual com base no plano estratégico que inclui o plano financeiro e o institucional de longo prazo;
 () Sim, a organização faz apenas o planeamento operacional anual;
 () Não;
 () _____
-

2. A organização possui um processo de formulação de estratégias que considera as necessidades das partes interessadas e que permite direccionar suas acções e maximizar o seu desempenho?

- () Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
 () Sempre

3. As estratégias são desdobradas em planos de acção, de curto e longo prazos, por toda a organização, onde aplicável, com o envolvimento da força de trabalho?

- () Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
 () Sempre

4. As estratégias, os planos de acção e metas são comunicados à força de trabalho visando o estabelecimento de compromissos mútuos?

- () Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
 () Sempre

5. Os indicadores usados na avaliação do desempenho da organização permitem monitorar as suas estratégias e operações em todos os níveis?

- () Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente

() Sempre

6. Os principais indicadores de desempenho possuem metas alinhadas às estratégias?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

7. A organização costuma comparar as acções planeadas com as efectivamente executadas, de forma a corrigir possíveis distorções?

() Sim () Não

Beneficiários e interessados na organização

1. A organização realiza pesquisa para identificar o nível de satisfação dos beneficiários com as suas acções?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

2. Que canais são utilizados para realizar a pesquisa?

3. Quais os atributos utilizados para avaliar o nível de satisfação?

4. As solicitações, sugestões e reclamações dos beneficiários são recebidas por meio de canais de relacionamento adequados e são tratadas de maneira rápida e eficaz?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

5. A satisfação dos beneficiários é avaliada e as informações obtidas são utilizadas para promover acções de melhoria?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

6. A organização avalia a satisfação com o ambiente de trabalho (condições de trabalho e recompensas)?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

7. A organização comunica o seu desempenho aos funcionários?

() Sim () Não

8. A organização incentiva os funcionários, voluntários, beneficiários, doadores a apresentarem sugestões?

	Sim	Não
Funcionários		
Voluntários		
Beneficiários		
Doadores		

9. Nos casos afirmativos, existe monitoramento do número de sugestões implementadas?

() Sim () Não

10. Existe *feedback* das sugestões apresentadas?

() Sim () Não

Informações e conhecimento

1. A organização possui métodos para identificar e organizar as informações sistematizadas necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisões?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

2. As informações necessárias estão disponibilizadas à força de trabalho?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

3. A organização utiliza informações comparativas pertinentes para a tomada de decisão e promoção de melhorias em seus valores, estratégias, actividades e acções?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

4. Para quem a organização presta contas?

() Governos () Doadores () Agencias de cooperação
() Beneficiários () Outros (Mencione quais) _____

Processos

1. As actividades e acções da organização são projectadas a partir de requisitos traduzidos das necessidades das partes interessadas pertinentes?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

2. Os indicadores dos principais (programas e projectos) são geridos por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão a ser atendidos?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente
() Sempre

3. A organização utiliza orçamentos para todos os projectos?

() Sim () Não

4. As metas estabelecidas pelo orçamento são comparadas, periodicamente, para verificar se as metas estão de acordo com o planejado?

() Sim () Não

5. Essas metas estabelecidas são divulgadas:

() Somente para os membros da direcção;

() Para os membros da direcção, funcionários e voluntários;

() Para os membros da direcção, funcionários, voluntários e comunidade interessada nos trabalhos da organização;

() Para os membros da direcção, funcionários, voluntários, comunidade interessada nos trabalhos da organização e para os doadores;

Obrigado pela colaboração!!!!

"What we do for ourselves dies with us, what we do for others and the world remains and is immortal."

Albert Pine