

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Measurement of results and organizational performance: an exploratory study of the perceptions of the heads of social organizations in Portugal.

Susana Bernardino¹

J. Freitas Santos²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo estudar a importância que os responsáveis das organizações sociais atribuem às práticas de medição de resultados e à influência que estas podem ter no nível de desempenho que as organizações sociais são capazes de alcançar.

A investigação apresenta um carácter exploratório e adota uma metodologia quantitativa, que faz uso de um inquérito por questionário online como instrumento de recolha de dados. Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas de análise descritiva, tabelas de contingência e análise de correlações.

Os resultados do estudo indicam que os responsáveis das organizações sociais atribuem uma importância elevada à medição dos resultados, muito embora as características da organização sejam capazes de condicionar os benefícios percebidos com esse processo. Verifica-se, ainda, que as organizações sociais que mais valorizam os processos de mensuração dos resultados são as que avaliam mais positivamente o seu nível de desempenho social e económico.

Palavras Chave: Organizações sociais, medição dos resultados, divulgação dos resultados, desempenho organizacional, gestão.

¹CEOS.PP/ISCAP/P.PORTO (susanab@iscap.ipp.pt)

²CEOS.PP/ISCAP/P.PORTO (jfsantos@iscap.ipp.pt)

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the perceived importance that those responsible for social organizations confer to the practices of performance measurement and to understand to what extent those practices exert some influence in the perceived performance of social organizations.

The research is exploratory and adopts a quantitative approach that was implemented through an online survey. For data analysis the statistical techniques of descriptive analysis, contingency tables and correlation analysis were used.

The results of the study indicate that managers of social organizations give high importance to the implementation of measuring mechanisms, although the characteristics of the social organization could determine the perceived advantages of that process. It is also observed that the implementation of measurement techniques positively influence the perception of the organizations' social and economic performance.

Keywords: Social organizations, results measurement, accountability, organizational performance, management.

Received on: 2020.09.19

Approved on: 2020.11.03

Evaluated by a double blind review system

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

1. Introdução

Nos últimos anos tem-se observado um crescimento significativo do número de organizações que procuram dar resposta aos problemas sociais complexos que permanecem negligenciados ou sem uma solução eficaz por parte das entidades públicas (Hoogendoorn *et al.*, 2011; Nicholls, 2008; Gupta *et al.*, 2020). Ao mesmo tempo, no plano académico-científico, tem-se assistido a um interesse crescente sobre o empreendedorismo social, observando-se um aumento significativo das publicações que têm explorado o impacto na sociedade das iniciativas de empreendedorismo social (Gupta *et al.*, 2020).

A premência das questões sociais a que as organizações procuram dar resposta e a competição na mobilização de recursos, especialmente financeiros e humanos, pressionam as organizações a ser mais eficientes e eficazes levando-as a adotar uma postura mais empreendedora, para o alcance da sua missão social (Hoogendoorn *et al.*, 2011; Trivedi & Stokols, 2011; Weerawardena & Mort, 2012). Tal como defendido por Nascimento e Salazar (2020), as organizações sociais constituem um novo modelo organizacional cujo foco é a criação de impacto social como forma de mitigar os problemas sociais existentes.

A conjugação de uma dimensão ‘social’ com uma dimensão ‘empreendedora’ num mesmo modelo organizacional procura obter sinergias que aumentem a capacidade geral de criação de valor para a sociedade (Lückenbach *et al.*, 2019). Deste modo, as organizações sociais incorporam uma visão empreendedora e económica com o intuito de aumentar a eficácia, eficiência e viabilidade das suas operações, mantendo a sua missão social explícita e central, (Mair & Martí, 2006).

Através de uma pesquisa bibliométrica sobre o tema, Gupta *et al.* (2020) evidenciam a importância da dimensão social para o conceito de empreendedorismo social, que é enfatizada pela maioria das definições de empreendedorismo social, embora alguns autores reconheçam que a capacidade económica de geração de resultados é também crucial para o empreendedorismo social. Refira-se, a título de exemplo, uma das definições mais citadas na literatura (Dees, 2001), que considera que os empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança no setor social através da adoção de uma missão orientada para a criação de valor social sustentável (e não apenas valor privado). Por outro lado, os empreendedores sociais desenvolvem capacidades especiais que lhes permitem reconhecer e captar novas oportunidades de intervenção social que enriquecem a sua missão. Depois, os empreendedores sociais assumem um compromisso de inovação contínua, adaptação e aprendizagem constantes. Acresce, que na sua atuação adotam uma postura audaciosa sem ficarem limitados aos recursos detidos num determinado momento. Finalmente, os empreendedores sociais demonstram na sua atuação uma elevada capacidade para a prestação de contas aos principais *stakeholders*.

Porém, a recente investigação conduzida por Nascimento e Salazar (2020) indica que as organizações sociais poderão ser muito distintas relativamente à sua capacidade para a criação

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

de impacto social. De facto, a monitorização da atividade das organizações sociais através da aplicação dos mais variados sistemas de controlo, permite analisar as atividades desenvolvidas e avaliar o seu impacto social ou económico. Do mesmo modo, permite o reajustamento contínuo das decisões dos gestores e dos comportamentos da organização com vista a atingir os seus objetivos. Para além disso, é através do processo de prestação de contas que a organização dá a conhecer a um conjunto alargado de entidades interessadas as suas atividades e os resultados por si gerados, conquistando legitimidade e envolvendo os seus *stakeholders* na prossecução da sua missão.

Apesar de serem diversos os autores que apontam para as vantagens que a aplicação de práticas de medição e divulgação dos resultados são capazes de proporcionar (e.g. Rotheroe & Richard, 2007; Zeyen *et al.*, 2013), os estudos empíricos são ainda escassos (Parente *et al.*, 2013). Consequentemente, este artigo pretende ajudar a preencher a lacuna detetada na literatura, através do estudo da importância que os responsáveis das organizações sociais em Portugal atribuem à medição dos resultados atingidos pela organização. Para além disso, procura-se avaliar se a existência desse feedback influencia ou não o nível de desempenho das organizações estudadas.

Tendo em mente estes propósitos, é desenvolvida, na primeira secção, uma revisão de literatura, onde se explora a importância da medição dos resultados para as organizações sociais. Depois, apresenta-se a metodologia da investigação, seguindo-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as principais conclusões, limitações e pistas de investigação futuras.

2. Breve revisão de literatura sobre a medição do desempenho nas organizações sociais

As iniciativas de empreendedorismo social são criadas, desenvolvidas e levadas a cabo com o propósito de criar valor social sustentável. Para o efeito, a organização social irá desenvolver as ações necessárias, seguindo as estratégias mais pertinentes com vista à prossecução da sua missão social (Farinha *et al.*, 2020). As ações e estratégias definidas necessitam, no entanto, da mobilização de um conjunto de recursos e da adoção de comportamentos organizacionais pró-ativos. O objetivo será o da produção de determinados produtos ou serviços, que são disponibilizados a diferentes segmentos da população e que se espera gerem os resultados pretendidos (Clark *et al.*, 2004). Este argumento é sustentado por Sinthupundaja *et al.* (2020), para quem o impacto social que as organizações sociais são capazes de produzir dependerá da sua capacidade para desenvolver, combinar, utilizar e gerir os recursos e capacidades que têm à sua disposição. Por isso, o uso de um sistema de indicadores e métricas que permita a mensuração do desempenho organizacional é essencial para se poder apurar o nível de sucesso alcançado e, também, aprender com base nas experiências passadas (Zeyen *et al.*, 2013; Curtis *et al.*, 2020)).

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

A avaliação do desempenho organizacional diz respeito ao processo contínuo de estabelecimento de objetivos, transformação desses objetivos em componentes mensuráveis, que depois são avaliadas em função da análise dos dados recolhidos para se encontrarem os desvios (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; Pérez, 2020). Esta avaliação, respeita ao modo como as diferentes estratégias e ações decididas estão a conduzir, ou não, aos resultados pretendidos.

Achleitner *et al.* (2009) descrevem o desempenho de uma organização como a utilização eficiente e eficaz de recursos para a prossecução de determinados resultados. Sawhill e Williamson (2001) defendem que o processo de avaliação de desempenho deverá contemplar informação relativa a três vetores: processos (atividades), *outputs* (produtos e serviços) e resultados. Para Raptopoulos *et al.* (2019), a avaliação das organizações sociais poderá ser feita com base na avaliação (i) dos resultados (*outcomes*) e (ii) do impacto. Para aqueles autores, os *outcomes* dizem respeito aos resultados a curto prazo, desejados pela organização, que se traduzem na disponibilização de produtos ou serviços pela organização aos indivíduos no âmbito da sua intervenção. O impacto, por sua vez, diz respeito aos benefícios gerados pela atividade da organização a longo prazo, sobre uma dada organização, comunidade ou sociedade no seu todo. Na terminologia de Clark *et al.* (2004) as métricas de avaliação de desempenho podem ser classificadas em três categorias distintas, embora complementares - os métodos de processos, os métodos de impacto e os métodos monetários. Os métodos de processo incluem as ferramentas que são utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia dos *outputs*, traduzindo-se em indicadores que monitorizam a continuidade operacional dos processos. Clark *et al.* (2004) consideram adequada a sua avaliação por via dos *outputs* da organização na medida em que estes se encontram correlacionados com o desempenho social desejado. Os métodos de impacto, por sua vez, avaliam os resultados incrementais (em termos de desempenho ou de *output*) proporcionados à sociedade pelas atividades da organização, comparativamente com a melhor alternativa existente para a resolução do problema social em questão. Por último, os métodos monetários representam o desempenho ou o impacto gerado, expressos em unidades monetárias, descontando, ou não, o valor temporal do dinheiro. Os autores argumentam que a escolha das métricas a implementar deverá resultar da ponderação dos critérios de viabilidade da métrica, isto é, da facilidade e custo associados à sua implementação, e da credibilidade, ou seja, da extensão com que a informação produzida seja suficientemente rigorosa.

Para além disso, o empreendedorismo social está associado a práticas de gestão de desempenho, de modo a maximizar os recursos usados para atingir a sua missão. O uso de técnicas de avaliação do desempenho permite que a organização meça o grau de eficiência e eficácia como aplica as competências e recursos de que dispõe para atingir os seus objetivos. Nas palavras de Rotheroe e Richards (2007) a presença de mecanismos de avaliação do desempenho organizacional auxilia no processo gestor, na medida em que possibilita a execução de um processo de avaliação contínuo. Para Pérez (2020), nas organizações sociais, a combinação dos objetivos de sustentabilidade e de criação de valor social requer que as entidades da economia social trabalhem de uma forma mais estratégica, o que obriga a um exercício permanente de alinhamento entre as capacidades da organização e a envolvente externa. A teoria económica

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

sugere que o comportamento empreendedor futuro se baseia na comparação entre as expectativas do empreendedor e os resultados percebidos num determinado momento do tempo (Naffziger *et al.*, 1994). Desta forma, a avaliação representa uma ferramenta através da qual os gestores obtêm *feedback* sobre as suas decisões. Ao mesmo tempo, a avaliação da *performance* organizacional permite identificar as ações e os programas adequados ao ajustamento dinâmico entre o ambiente, a estratégia, a estrutura e os recursos da organização (Bonini & Emerson, 2005; Bornstein, 2007; Carman, 2011; Pérez, 2020). Adicionalmente, Zhang e Swanson (2013) sugerem que a utilização sistemática de medidas financeiras e não financeiras conduz as organizações sociais a balancear as diferentes solicitações a que são sujeitas e solidificar a sua estratégia em função dos recursos disponíveis. Zhang e Swanson (2013) encontram suporte empírico, ainda que parcial, para a tese de que a utilização de medidas não financeiras aumenta o desempenho social das organizações e que a adoção de controlos financeiros para a monitorização das operações está associada a uma maior utilização de receitas próprias (por contraponto a um menor recurso a donativos e subvenções).

Para além da determinação do valor criado, as organizações sociais precisam, cada vez mais, de mostrar evidências dos resultados que foram efetivamente capazes de gerar na sociedade (Raptopoulos *et al.*, 2019). Nessa medida, o processo de geração de informação no qual os gestores são responsabilizados pelas suas ações e pelo reporte dos seus atos a todas as entidades interessadas configura a prestação de contas (Wang, 2009). Segundo Brown e Moore (2001), a transparência na prestação de contas será tanto maior, quanto maior for a informação disponibilizada por uma organização sobre o seu desempenho e quanto mais disponível esta estiver para responder às solicitações dos seus *stakeholders*. A comunicação dos resultados por através dos *media* representa igualmente um importante passo, pois aumenta a legitimidade da organização e melhora a sua relação com os *stakeholders* e a sociedade em geral (Austin *et al.*, 2006, 2008; Kaplan & Grossman, 2010; Pache & Santos, 2013; VanSandt *et al.*, 2009; Pereira *et al.*, 2020). Através da demonstração do valor criado e da sua sustentabilidade, a organização estará a justificar a estratégia e os recursos que mobilizou no desenvolvimento das suas atividades. Por esse motivo, Nicholls (2008) defende que estas práticas deverão ser estrategicamente exploradas pelos empreendedores sociais, de modo a que sustentem a sua missão e os objetivos prosseguidos perante os seus *stakeholders*-chave.

As organizações sociais relacionam-se com um conjunto diversificado de atores, que manifestam interesses distintos seja em termos de necessidades de informação ou de expectativas quanto ao desempenho (Kirk & Nolan, 2010; Morris *et al.*, 2007; Wang, 2009). Estas necessidades heterogéneas deverão ser acomodadas pelo processo de prestação de contas da organização. O esforço dedicado a esta problemática reflete a lógica empreendedora e a orientação para o mercado, que tanto caracterizam o empreendedorismo social (Nicholls, 2009). No Reino Unido, a maioria das organizações sociais afirma poder medir o impacto que é capaz de gerar, sendo esta prática especialmente notória nas organizações mais recentes (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). A investigação de Baral *et al.* (2012) confirma um predomínio do número de organizações que possui mecanismos de monitorização e avaliação de atividades e

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

resultados. Do mesmo modo, o estudo empírico de Parente *et al.* (2013) indica que a esmagadora maioria das iniciativas sociais em Portugal desenvolve atividades de prestação de contas sobre o seu desempenho. Porém, os autores advertem que muitas das organizações recorrem a instrumentos tradicionais, não utilizando mecanismos que fomentem a demonstração do desempenho de uma forma holística nas várias dimensões que compõem o empreendedorismo social. No entanto, uma investigação recente realizada por Pereira *et al.* (2019) indica que as práticas de prestação de contas adotadas pelas organizações sociais favorecem a capacidade de obtenção de melhores níveis de desempenho.

3. Metodologia

A investigação adotou uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário *online*, como instrumento de recolha de dados. O desenho do questionário integrou dois grupos de questões. O primeiro, era dedicado à caracterização das organizações sociais. O segundo incluía questões relativas ao desempenho da organização e às práticas de medição dos resultados. O questionário foi construído com base nas escalas utilizadas por Light (2008) e pelo *National Survey of Third Setor Organizations* (2008), tendo sido efetuados os ajustamentos pertinentes.

O questionário privilegiou o uso de questões de resposta fechada, tendo sido usada uma escala gráfica de 5 pontos, para avaliar a importância atribuída à medição dos resultados (em que 1 correspondia a uma importância muito baixa e 5 a uma importância muito elevada). Na avaliação do desempenho geral da empresa foi também aplicada uma escala gráfica de 5 pontos, situando os polos extremos da escala em 1 e 5, respetivamente desempenho muito baixo e desempenho muito elevado.

Para a construção da amostra consideraram-se as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) registadas em Portugal e os projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais (BVS), dada a sua proximidade ao conceito de empreendedorismo social. De forma a assegurar que as organizações analisadas apresentavam características próximas do espírito do empreendedorismo social, excluíram-se da amostra as organizações com ligações religiosas, políticas ou partidárias, ou detidas por outras organizações de carácter empresarial. Esta seleção foi realizada com base na informação recolhida nos *sites* institucionais, blogues das organizações, e demais fontes disponíveis na internet, o que levou a que fossem enviados 99 questionários a ONGD e a 29 responsáveis de projetos que se encontravam cotados na Bolsa de Valores Sociais. No processo de recolha de dados foram incluídos procedimentos que permitiram assegurar a aleatoriedade da amostra. Como unidades de análise foram considerados os responsáveis pela gestão de organizações de empreendedorismo social, assegurando-se a não resposta dos restantes através de questões de filtro.

Os dados foram recolhidos entre 19 de setembro de 2012 e 2 de janeiro de 2013, tendo permitido a obtenção de um total de 68 respostas, o que corresponde a uma taxa média de

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

resposta de 53.1% (82.8% nos projetos cotados na BVS e 44.9% nas ONGD). Das respostas obtidas, 62 foram enviadas por indivíduos responsáveis pela gestão das organizações, 42 dos quais responsáveis pela gestão de ONGD e os restantes 20 por projetos cotados na BVS. O total de respostas foi de 62. O quadro 1 apresenta as características da amostra.

Quadro 1 – Características da amostra

Características da organização	N	%
Antiguidade		
1-3 anos	5	7,4%
3-10 anos	32	47,1%
>10 anos	31	45,6%
Localização geográfica		
Norte	10	14,7%
Centro	10	14,7%
Lisboa	36	52,9%
Alentejo	5	7,4%
Algarve	1	1,5%
Ilhas	1	1,5%
Várias	5	7,4%
Âmbito de atuação		
Local	8	11,8%
Regional	7	10,3%
Nacional	16	23,5%
Internacional	37	54,4%
Número de colaboradores		
=< 10	39	62,9%
]10-30]	12	19,4%
]30-100]	9	14,5%
> 100	2	3,2%
Número de voluntários		
=< 10	28	46,7%
]10-30]	18	30,0%
]30-100]	8	13,3%
> 100	6	10,0%
Percentagem de voluntários		
[0-25%]	16	26,7%
]25-50%]	12	20,0%
]50-75%]	8	13,3%
> 75 %	24	40,0%
Número de beneficiários		
=< 50	9	17,3%
]50- 100]	4	7,7%
]100- 200]	4	7,7%
]200- 500]	9	17,3%

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

]500- 1-000]	9	17,3%
> 1.000	17	32,7%
Valores anuais movimentados (€)		
=< 10.000	9	15,3%
]10.000-50.000]	12	20,3%
]50.000-100.000]	7	11,9%
]100.000-200.000]	11	18,6%
]200.000-500.000]	8	13,6%
> 500.000	12	20,3%

Fonte: Elaboração própria (2020)

Para a análise dos dados, optou-se pelo uso de técnicas de análise descritiva e de análise bivariada, através de tabelas de contingência e análise de correlações. O tratamento estatístico dos dados foi obtido por recurso ao programa SPSS versão 24.

4. Resultados

4.1. Perceção da importância da medição de resultados

No quadro 2 sintetizam-se os resultados obtidos relativamente à importância atribuída pelos responsáveis das organizações sociais à medição de resultados. Em termos gerais, verifica-se a atribuição de uma importância elevada, uma vez que o valor médio de cada variável se encontra situado no polo positivo da escala de 5 pontos. Embora com uma valorização muito semelhante, constata-se que o elemento mais valorizado nas vantagens da mensuração de resultados é a possibilidade de introduzir programas de melhoria (média de 4.4), que foi considerada como importante ou muito importante por 90,3% dos respondentes. Também importante para os respondentes foi a possibilidade da medição de resultados permitir a melhoria da visibilidade externa da organização (média de 4.3). Com alguma surpresa, a análise mostra que as organizações tendem a valorizar mais a medição de resultados como forma de atrair colaboradores e voluntários (média de 4.3), do que para aceder a donativos (média de 4.2) ou a recursos financeiros (média de 4.1).

Quadro 2- Perceção da importância da medição de resultados

Práticas de medição de resultados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Perc. 25	Perc. 50	Perc. 75
A medição de resultados permite a introdução de programas de melhoria.	0,0%	1,6%	8,1%	43,5%	46,8%	4,4	0,7	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados permite legitimar a organização perante os seus principais stakeholders.	1,6%	3,2%	16,1%	35,5%	43,5%	4,2	0,9	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados melhora a visibilidade da organização.	1,6%	1,6%	9,7%	37,1%	50,0%	4,3	0,8	4,0	4,5	5,0

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

A medição de resultados facilita o acesso a recursos financeiros.	3,2%	3,2%	14,5%	37,1%	41,9%	4,1	1,0	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados facilita o acesso a donativos.	0,0%	6,5%	12,9%	37,1%	43,5%	4,2	0,9	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados é uma forma de atrair colaboradores e voluntários.	0,0%	3,2%	16,1%	29,0%	51,6%	4,3	0,9	4,0	5,0	5,0

Nota: (1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4) Importância elevada; (5) Importância muito elevada.

Fonte: Elaboração própria (2020)

4.2. Perceção da importância da medição de resultados e as características da organização social

A análise ao quadro 3 revela que a prática da medição de resultados é mais valorizada pelas organizações sociais mais recentes do que por aquelas que se encontram estabelecidas há mais tempo na sociedade. De referir que o valor médio obtido nas organizações com menos de 3 anos foi de 4.8 na maioria das variáveis em análise, o que sugere que os benefícios percebidos são muito elevados, nomeadamente em termos de melhoria da visibilidade da organização, facilidade no acesso a recursos financeiros e donativos, atração de colaboradores e voluntários, e legitimação da organização perante os seus *stakeholders*. A pontuação média menos elevada (4.5 numa escala de 5 pontos) é observada em relação ao facto de a medição dos resultados permitir a introdução de programas de melhoria. Nas organizações com maior antiguidade, os valores médios situam-se entre os 4 e os 4.4 pontos, o que sugere que as organizações atribuem uma importância bastante elevada ao processo de medição dos resultados, muito embora os benefícios percebidos sejam ligeiramente inferiores face aos reportados pelas organizações em início de atividade.

Por outro lado, nota-se que a importância atribuída à medição dos resultados varia um pouco consoante a localização geográfica da organização, sendo que as organizações que mais valorizam o processo de mensuração dos resultados são as localizadas no Algarve ou no Norte do país. A menor valorização é observada nas organizações da região Centro ou que se encontram presentes em múltiplas localizações.

Relativamente ao âmbito de atuação, observa-se que, em termos gerais, as organizações sociais de âmbito nacional ou internacional percebem a medição dos resultados como ligeiramente mais benéfica do que as organizações que atuam a nível local ou regional. As organizações sociais que atuam a nível internacional valorizam essencialmente a medição dos resultados pelo facto de lhes permitir a introdução de programas de melhoria e atrair colaboradores e voluntários (ambas com uma média de 4.4), enquanto o acesso a recursos financeiros foi a variável menos valorizada (média de 4.1).

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Quadro 3- Perceção da importância da mensuração de resultados em função das características da organização

Característica da organização / Importância medição resultados	A introdução de programas de melhoria	Legitimar a organização perante os seus principais stakeholders	Melhorar a visibilidade da organização	Facilitar o acesso a recursos financeiros	Facilitar o acesso a donativos	Atrair colaboradores e voluntários
Antiguidade						
1-3 anos	4,5	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
3-10 anos	4,4	4,2	4,3	4,0	4,1	4,3
>10 anos	4,3	4,0	4,3	4,2	4,2	4,2
Localização geográfica						
Norte	4,6	4,6	4,7	4,3	4,6	4,9
Centro	3,9	3,3	3,9	3,4	3,6	4,0
Lisboa	4,5	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3
Alentejo	4,2	4,0	4,8	4,2	3,8	4,2
Algarve	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Várias	4,0	3,6	3,8	3,6	4,0	3,8
Âmbito de atuação						
Local	4,2	4,0	4,2	4,2	4,2	4,0
Regional	4,3	4,2	4,5	4,3	4,2	3,5
Nacional	4,3	4,2	4,4	4,1	4,2	4,4
Internacional	4,4	4,2	4,3	4,1	4,2	4,4
Finalidade						
A atividade complementa os serviços oferecidos nos mercados	4,5	4,3	4,6	4,4	4,4	4,5
A atividade complementa os serviços oferecidos pelo Estado	4,3	4,2	4,5	4,3	4,3	4,3
A atividade concorre com outros fornecedores	4,7	4,4	4,6	4,6	4,6	4,6
A atividade concorre com o Estado	4,5	3,0	2,5	4,0	4,0	3,5
A atividade não é disponibilizada nem pelo Estado nem	4,2	4,1	4,2	3,7	3,9	4,0

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

pela iniciativa privada						
Os estatutos da organização permitem a geração de excedentes						
Sim	4,6	4,4	4,4	4,3	4,3	4,3
Não	4,2	4,0	4,3	4,0	4,1	4,3
Número de colaboradores						
[1-10]	4,3	4,0	4,2	4,0	4,2	4,4
]10-30]	4,6	4,6	4,6	4,5	4,3	4,1
]30-100]	4,2	4,1	4,3	4,0	4,0	4,0
> 100	5,0	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0
Número de voluntários						
[1-10]	4,4	4,2	4,3	4,1	3,9	4,0
]10-30]	4,5	4,3	4,4	4,3	4,6	4,7
]30-100]	3,9	3,8	4,0	3,5	3,9	3,9
> 100	4,3	4,2	4,5	4,3	4,7	5,0
% de voluntários						
[0-25%]	4,2	4,0	4,1	4,1	4,0	3,8
]25-50%]	4,7	4,7	4,6	4,3	4,1	4,2
]50-75%]	4,8	4,5	4,8	4,9	4,9	4,9
> 75 %	4,1	3,9	4,2	3,8	4,1	4,5
Número de beneficiários						
=< 50	4,3	4,0	4,1	4,1	4,2	4,2
]50- 100]	4,5	4,3	4,5	4,3	4,3	4,5
]100- 200]	4,3	4,0	4,5	4,0	4,5	3,8
]200- 500]	4,1	3,7	4,3	3,6	3,7	4,4
]500- 1-000]	4,3	4,2	4,3	4,3	4,1	4,0
> 1.000	4,5	4,5	4,6	4,2	4,2	4,3
Valores anuais movimentados (€)						
=< 10.000	4,4	4,3	4,6	4,2	3,9	4,3
]10.000-50.000]	4,3	4,3	4,4	4,2	4,2	4,4
]50.000-100.000]	4,3	3,3	3,0	3,1	4,1	4,1
]100.000-200.000]	4,5	4,5	4,6	4,2	4,2	4,4
]200.000-500.000]	4,4	4,1	4,4	4,3	4,3	3,9
> 500.000	4,4	4,3	4,6	4,4	4,4	4,3

Fonte: Elaboração própria (2020)

Para as organizações sociais que operam a nível nacional destaca-se o impacto dos programas de medição do desempenho ao nível da melhoria da visibilidade da organização e na capacidade

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

de mobilização de colaboradores e voluntários (média de 4.4 nos dois casos). Nas organizações sociais de âmbito regional a melhoria da sua visibilidade externa é uma vantagem que decorre do apuramento dos resultados (média de 4.5). Para estas organizações de âmbito regional, o benefício percebido como menos relevante é a melhoria da capacidade para atrair colaboradores e voluntário. Por fim, de referir que as organizações de carácter local são as que menor importância atribuem à medição dos resultados, que oscila entre 4 e 4.2 nas diferentes variáveis em análise.

Analisando a atividade da organização, verifica-se que as organizações sociais que concorrem com as suas semelhantes são aquelas que mais valorizam a mensuração dos resultados, especialmente porque lhes permite a introdução de programas de melhoria (média de 4.7), o aumento da visibilidade pública da organização (média de 4.) e a facilitação no acesso a diferentes tipos de recursos (média de 4.6). A variável menos relevante para as organizações que concorrem com outros fornecedores é legitimar a organização perante os seus principais *stakeholders*.

Curiosamente, observa-se que as organizações sociais cuja atividade concorre com o Estado são as que menos valorizam o processo de medição dos resultados. Para estas organizações o principal benefício percebido com a avaliação dos resultados é a introdução de programas de melhoria (média de 4.5), não considerando muito relevantes as vantagens proporcionadas ao nível da legitimação da organização (média de 3.0) e melhoria da visibilidade da organização (média de 2.5), cujos valores médios se localizam, respetivamente nos polos neutro e negativo da escala de 5 pontos.

De referir ainda que a importância concedida à medição dos resultados é ligeiramente superior nas organizações que complementam os serviços oferecidos pelo mercado, do que as que complementam os serviços oferecidos pelo Estado. As organizações que não têm qualquer tipo de concorrência, pelo facto de a sua atividade não ser disponibilizada nem pelo Estado nem pela iniciativa privada, tendem a valorizar um pouco menos o processo de medição dos resultados.

As organizações sociais cujos estatutos permitem a geração de excedentes tendem a valorizar mais a medição dos resultados do que as organizações que veem negada essa possibilidade pelos seus estatutos. As organizações que podem gerar excedentes valorizam essencialmente a medição dos resultados como forma de potenciar a introdução de programas de melhoria (média de 4.6), a que se segue o legitimar a organização perante os seus principais *stakeholders* (média de 4.4), melhorar a visibilidade da organização (média de 4.4) e facilitar o acesso a diferentes tipos de recursos (média de 4.3 nas diversas variáveis).

Analisando a importância atribuída à medição dos resultados em função da dimensão da organização social, verifica-se que as organizações que têm equipas constituídas por um maior número de colaboradores remunerados (mais de 100 colaboradores) conferem uma maior importância à mensuração dos resultados, a que se segue as organizações de menor dimensão (entre 10 e 30 colaboradores). De referir, ainda, que a medição dos resultados enquanto facilitador da capacidade de atração de colaboradores e voluntários é enfatizado por

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

organizações de maior ou menor dimensão (média de 5.0 em organizações com mais de 100 colaboradores e média de 4.4 em organizações com menos de 10 colaboradores). De acrescentar, depois, que as organizações tendem a considerar a prática de medição de resultados mais importante para a introdução de programas de melhoria à medida que a equipa de colaboradores aumenta de dimensão.

Relativamente à dimensão da equipa de voluntários, verifica-se que, pelo contrário, a introdução de programas de melhoria tende a ser mais valorizada pelas organizações com um menor número de voluntários (média de 4.4 em organizações com menos de 10 voluntários e média de 4.5 em organizações entre 10 a 30 voluntários). As organizações que recorrem a um maior número de voluntários consideram que a medição dos resultados permite essencialmente melhorar a capacidade de atração de colaboradores e voluntários (média de 5), bem como o acesso a donativos (média de 4.7) e recursos financeiros em geral (média de 4.3).

A maior valoração pela medição de resultados ocorre ainda em organizações sociais que trabalham com um nível intermédio de voluntários (percentagem compreendida entre os 25 e os 50% ou os 50 e os 75%). Para além disso, não é de estranhar o facto de as organizações que mais recorrem ao voluntariado serem também as que mais benefícios atribuem à mensuração de resultados como forma de atrair colaboradores e voluntários.

Em termos gerais, as organizações que trabalham com um maior número de beneficiários valorizam ligeiramente mais o processo de medição dos resultados. Para além disso, analisando os valores anuais movimentados, observa-se que as organizações que mais valorizam a medição dos resultados são as de menor e maior dimensão (até €50.000 ou mais de €100.000 por ano), comparativamente com as organizações de nível intermédio. De referir, ainda, que à medida que as organizações aumentam o seu volume de atividade em termos de recursos financeiros consideram a medição dos resultados mais benéfica em termos de melhoria no acesso a donativos (média de 4.4 em organizações com mais de €500.000 anuais, que compara com o valor médio de 3.9 em organizações que movimentam igual ou mais de €10.000).

Após a análise da tabela de contingência, que permitiu avaliar a valoração conferida pelas organizações à medição dos resultados em função das suas principais características, pretende-se agora analisar a correlação entre as diferentes variáveis. Para o efeito optou-se pelo coeficiente de correlação de *Pearson* para as variáveis escalares, o coeficiente de correlação de *Spearman* para as variáveis nominais e ordinais, e a correlação *point-biserial* para as variáveis dicotómicas (Maroco, 2007).

A análise ao quadro 4 revela que, apesar dos padrões anteriormente identificados, não se observa uma associação estatisticamente significativa entre a importância atribuída à medição dos resultados e a antiguidade da organização, localização geográfica ou âmbito de atuação.

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Quadro 4- Matriz de correlações entre a importância atribuída à mensuração de resultados e as características da organização

Características da organização / Importância medição resultados	A introdução de programas de melhoria	Legitimar a organização perante os seus principais stakeholders	Melhorar a visibilidade da organização	Facilitar o acesso a recursos financeiros	Facilitar o acesso a doativos	Atrair colaboradores e voluntários
Antiguidade	-0,127	-0,222	-0,114	-0,089	-0,047	-0,090
Localização geográfica	0,004	0,001	-0,016	0,022	-0,024	-0,210
Âmbito de atuação	0,119	0,113	0,048	0,012	0,030	0,245
Finalidade da atividade						
Complementa os serviços oferecidos nos mercados	-0,073	-0,067	-0,226	-0,171	-0,131	-0,169
Complementa os serviços oferecidos pelo Estado	0,035	0,038	-0,113	-0,195	-0,174	0,010
Concorre com outros fornecedores	-0,188	-0,101	-0,086	-0,160	-0,146	-0,094
Concorre com o Estado	-0,028	,252*	0,236	0,025	0,030	0,190
A atividade não é disponibilizada nem pelo Estado nem pela iniciativa privada	0,060	-0,059	0,100	0,231	0,223	0,175
Os estatutos permitem a geração de excedentes	-0,270*	-0,242	-0,063	-0,135	-0,161	-0,017
Número de colaboradores	0,121	0,085	0,055	0,164	0,107	-0,035
Número de voluntários	0,109	0,100	0,107	0,118	0,141	0,134
% de voluntários	-0,047	-0,098	0,015	-0,118	0,139	,373**
Número de beneficiários	0,180	0,051	0,170	0,133	0,166	0,198
Valores anuais movimentados (€)	0,019	-0,007	0,121	0,155	0,063	0,032

* A correlação é estatisticamente significativa para $\alpha=0.05$; ** A correlação é estatisticamente significativa para $\alpha=0.01$.

Fonte: Elaboração própria (2020)

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Para além disso, no que diz respeito às atividades desenvolvidas pela organização, verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre as organizações que concorrem com o Estado e a importância atribuída à medição dos resultados como forma de permitir legitimar a organização perante os seus principais *stakeholders* ($r=0.252$, $\alpha=0.05$), que é menor neste tipo de organizações do que nas restantes.

Tal como a análise descritiva havia sugerido, verifica-se uma associação entre a permissão dos estatutos da organização à geração de excedentes e a valorização da medição dos resultados como forma de permitir a introdução de programas de melhoria, que é especialmente valorizado neste tipo de organizações.

Considerando a dimensão da organização social e a importância atribuída à medição dos resultados, observa-se apenas uma correlação estatisticamente significativa entre a percentagem de voluntários empregues e a importância conferida à medição de resultados como forma de facilitar o acesso a colaboradores e voluntários ($r=0.373$, $\alpha=0.01$).

5. Desempenho das organizações sociais

Avaliada a importância atribuída pelas organizações sociais à medição de resultados, procede-se agora à análise do desempenho geral das organizações sociais. Para uma melhor leitura dos resultados obtidos, realizou-se uma análise fatorial (por componentes principais), que permitiu agregar a informação em torno de duas componentes: o desempenho económico e o desempenho social, capaz de explicar 76.7% da variância total dos dados (Quadro 5).

Quadro 5- Desempenho geral das organizações

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator ^a	Média	Desv. padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
Componente 1:							
Desempenho económico		3,5	0,9	4,6	42,0	42,0	0,94
O crescimento dos valores monetários movimentados	0,860	3,4	1,2				
O aumento da sustentabilidade económica	0,853	3,4	1,2				
Capacidade para atingir objetivos económicos	0,782	3,3	1,1				
O crescimento da procura pelos programas	0,771	3,8	1,0				
O crescimento do número de beneficiários	0,720	3,8	1,0				
Componente 2:							
Desempenho social		4,2	0,8	1,5	34,7	76,7	0,89

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Capacidade para atingir a missão social	0,936	4,3	0,9
Capacidade para atingir objetivos sociais	0,927	4,2	0,9
Capacidade para a prossecução dos principais objetivos	0,865	4,1	0,9

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser;

Medida de KMO= 0,743; Teste de esfericidade de Bartlett: $p= 0,000$.

a. A rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados revela que, na percepção dos responsáveis das organizações sociais, estas apresentam um desempenho superior na dimensão social (média de 4.2) do que na dimensão económica (média de 3.5), verificando-se que apenas 8 das organizações (12.9%) manifestam um nível de desempenho económico superior ao social. De acrescentar que o desempenho económico é baixo (inferior ao ponto neutro da escala) em quase um quarto dos respondentes (24.2%), verificando-se o mesmo apenas num pequeno número de organizações em relação à dimensão social (6.5%).

Das três variáveis que integram a componente desempenho social, a mais pontuada é a capacidade de prossecução da missão social (média de 4.3), embora muito próxima das demais variáveis. Na componente de desempenho económico, as variáveis que tiveram uma maior pontuação foram o crescimento da procura pelos programas da organização e o crescimento do número de beneficiários (ambas com uma cotação média de 3.8). O aumento da sustentabilidade da organização e o crescimento dos valores monetários movimentados pela organização contaram apenas com uma pontuação média de 3.4, logo seguidas pela capacidade de prossecução dos objetivos económicos (média de 3.3).

A análise exploratória desenvolvida indicia que os responsáveis organizacionais atribuem uma importância elevada ao processo de medição dos resultados, procurando-se agora compreender em que medida esse feedback é, ou não, capaz de influenciar positivamente as percepções sobre o desempenho das organizações sociais.

A análise da matriz de correlações indicia uma associação estatisticamente significativa, de sinal positivo, entre a maioria das variáveis de medição de resultados e o nível de desempenho económico e/ou social percebido (Quadro 6).

De facto, verifica-se que as organizações que consideram que a medição dos resultados permite a introdução de programas de melhoria têm um maior desempenho quer na dimensão económica ($r=0.289$, $\alpha=0.05$) como social ($r=0.300$, $\alpha=0.05$). Do mesmo modo, verifica-se uma associação mais intensa, em relação às organizações que mais valorizam a medição dos resultados como forma de aumentar a legitimidade da organização ($r_{\text{desempenho económico}}=0.353$, $\alpha=0.01$ e $r_{\text{desempenho social}}=0.417$, $\alpha=0.05$).

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Por outro lado, as organizações que recorrem à medição dos resultados como forma de melhorar a visibilidade da organização tendem a apresentar um nível de desempenho social superior ($r=0.328$, $\alpha=0.05$), o mesmo sucedendo com as organizações que consideram que a medição dos resultados facilita o acesso a recursos financeiros que apresentam um desempenho económico superior ($r=0.379$, $\alpha=0.05$).

De referir, ainda, que não existe uma relação significativa entre o desempenho percebido (nas dimensões social ou económica) e a importância conferida pelas organizações à medição dos resultados como forma de melhorar o acesso a donativos, colaboradores ou voluntários,

Quadro 6 - Matriz de correlações entre importância atribuída à medição dos resultados e o desempenho organizacional

Variável	Desempenho económico	Desempenho social
A medição de resultados permite a introdução de programas de melhoria.	0,289*	0,300*
A medição de resultados permite legitimar a organização perante os seus principais stakeholders.	0,353**	0,417**
A medição de resultados melhora a visibilidade da organização.	0,193	0,328**
A medição de resultados facilita o acesso a recursos financeiros.	0,379**	0,085
A medição de resultados facilita o acesso a donativos.	0,205	0,157
A medição de resultados é uma forma de atrair colaboradores e voluntários.	0,159	0,219

* A correlação é estatisticamente significativa para $\alpha=0.05$; ** A correlação é estatisticamente significativa para $\alpha=0.01$;

Fonte: Elaboração própria (2020)

6. Discussão e conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar a importância atribuída pelos responsáveis das organizações sociais ao processo de medição dos resultados, examinando em que medida esta é, ou não, capaz de influenciar o nível percebido de desempenho organizacional.

A investigação realizada indica que, em termos globais, as organizações sociais valorizam fortemente o processo de mensuração de resultados. Esta conclusão é congruente com os resultados de outros investigadores (Baral *et al.*, 2012; Parente *et al.*, 2013; Villeneuve-Smith

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

& Chung, 2013) e com a ideia de que os empreendedores sociais são orientados para o desempenho, apresentando uma elevada capacidade de autocorreção (Bornstein, 2007; Dees, 2001; Light, 2006; Pérez, 2020) e de prestação de contas aos *stakeholders* da organização (Dees, 2001). Verifica-se, ainda, que os responsáveis das organizações sociais têm consciência que a existência de mecanismos de medição de resultados lhes poderá proporcionar diversos benefícios, nomeadamente em termos de introdução de programas de melhoria, melhoria da visibilidade externa e legitimidade da organização, bem como facilitar o acesso a recursos humanos e financeiros.

A importância conferida à medição dos resultados, embora presente em todas as organizações sociais, é condicionada pelas características organizacionais e pelas necessidades que estas apresentam, especialmente no que diz respeito à finalidade da atividade desenvolvida e possibilidade de geração de excedentes.

Para além disso, a investigação indica que a importância atribuída à medição de resultados se encontra associado a um maior nível de desempenho quer na sua dimensão social como na sua dimensão económica, o que sugere que a presença de uma cultura de avaliação tem uma influência positiva sobre o desempenho da organização (Zhang & Swanson, 2013; Pérez, 2020; Pereira *et al.*, 2019).

Destaque-se, ainda, a associação entre um maior nível de desempenho percebido (observável nas dimensões económica e social), e a percepção de que a medição dos resultados é capaz de influenciar a organização por via da introdução de programas de melhoria e a legitimação da organização junto dos seus *stakeholders*. Consequentemente, estes resultados sugerem que a gestão das organizações sociais nacionais é influenciada pela avaliação cíclica dos resultados obtidos, que condiciona os ajustamentos a introduzir nas ações de gestão, que por sua vez irão afetar o nível de desempenho organizacional. Para além disso, os resultados reforçam o papel que o processo de prestação de contas desempenha na legitimação da organização e na manutenção da sua relação com os *stakeholders* (Austin *et al.*, 2006, 2008; Curtis *et al.*, 2020; Kaplan & Grossman, 2010; Nicholls, 2008, 2009; Pache & Santos, 2013; Pereira *et al.*, 2019; VanSandt *et al.*, 2009).

A investigação realizada permitiu demonstrar a importância da medição de resultados como instrumento para uma gestão mais eficiente e eficaz das organizações sociais, cujo objetivo principal é maximizar a criação de valor social. Para a economia em geral, as iniciativas sociais bem-sucedidas apresentam um potencial de resolução (ou atenuação) de problemas sociais graves, para além de serem exemplos de boas práticas a seguir por outras organizações.

O estudo realizado apresenta como principais limitações o facto de se basear nas percepções dos responsáveis das organizações sociais, num determinado momento do tempo. Em futuras investigações, seria pertinente, identificar e estudar as diferentes ferramentas usadas pelas

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

organizações sociais para medir os resultados, bem como estudar as principais dificuldades sentidas na implementação e acompanhamento dos processos de mensuração de resultados.

Referências

Achleitner, A., Bassen, A. & Roder, B. (2009). An integrative framework for reporting in social entrepreneurship. *Social Science Research Network*. Acedido em junho 5, 2019 em <http://ssrn.com/abstract=1325700>

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n.º 1, pp. 1-22.

Baral, S., Simons, K., Lane, A., & Zhang, C. (2012). *China Social Enterprise Report*. FYSE. Acedido em junho 10, 2019, em http://www.bsr.org/reports/FYSE_China_Social_Enterprise_Report_2012.PDF

Bonini, S., & Emerson, J. (2005). *Maximizing blended value– Building beyond the blended value map to sustainable investing*. Acedido em maio 29, 2019, em <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-max-blendedvalue.pdf>

Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York, Oxford University Press.

Brown, L., & Moore, M. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, n.º 3, pp. 569-587.

Carman, J. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, vol. 34, n.º 3, pp. 350 -377.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. *Rockefeller Foundation*. Acedido em junho 10, 2019, em http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf

Curtis, S.; Singh, J.; Mont, O. & Kessler, A. (2020). Systematic framework to assess social impacts of sharing platforms: Synthesising literature and stakeholder perspectives to arrive at a framework and practice-oriented tool. *PLOS ONE*, 5(10), 1-34, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0240373>

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Dees, J. (2001). The meaning of social entrepreneurship. *Stanford University: Center for Social Innovation*. Acedido em junho 1, 2019, em http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Farinha, L., Sebastião, J., Sampaio, C. & Lopes, J. (2020). Social innovation and social entrepreneurship: discovering origins, exploring current and future trends. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, 7-96.

Gupta, P.; Chauhan, S.; Paul, J. & Jaiswal, M. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229.

Hoogendoorn, B., Zwan, P., & Thurik, R. (2011). Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk. *ERIM Report Series*. Acedido em junho 23, 2019, em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1910483

Kaplan, R., & Grossman, A. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 10, pp. 111-118.

Kirk, G., & Nolan, S. (2010). Nonprofit mission statement focus and financial performance. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 20, n.º 4, pp. 473-490.

Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC, Brookings Institution Press.

Light, P. (2006). Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. In Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field: Arnova's Occasional Paper Series*, Washington, DC: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations, pp. 13-37.

Lynch-Cerullo, K., & Cooney, K. (2011). Moving from outputs to outcomes: A review of the evolution of performance measurement in the human service nonprofit sector. *Administration in Social Work*, vol.35, n.º 4, pp. 364-388.

Lückenbach, F., Baumgarth, C., Schmidt, H. & Henseler, J. (2019). To perform or not to perform? How strategic orientations influence the performance of Social Entrepreneurship

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Organizations. *Cogent Business & Management*, 6, 1647820, <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1647820>

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, vol. 41, n.º 1, pp. 36-44.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3.ª edição). Lisboa, Edições Sílabo.

Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, n.º 4, pp. 12-39.

Naffziger, D., Hornsby, J., & Kuratko, D. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.18, n.º 3, pp. 29-42.

Nascimento, L. & Salazar, V. (2020). On Social Enterprises and Social Entrepreneurship: An Extension. *BAR - Brazilian Administration Review*, <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190014>, Acedido em 20 de Outubro, 2020, em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922020000200304&script=sci_arttext

Nicholls, A. (2008). Introduction'. In A. Nicholls (Ed.) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. New York, Oxford University Press, pp. 1-35.

Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?': "Blended value accounting" in social entrepreneurship. In S. Haugh & T. Merry (Eds.) *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n.º 6-7, pp. 755-769.

Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, vol. 56, n.º 4, pp. 972-1001.

Parente, C., Cruz, S., Marcos, V., Pais, C., & Martinho, A. (2013). Gestão organizacional no terceiro setor. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação*. Acedido em junho 2, 2019, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Pereira, M.; Paiva, S. & Bezerra, E. (2019). As Contribuições da Accountability aos Beneficiários para a Eficácia Organizacional: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) da Paraíba. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 9(2), 62-84. <https://doi.org/10.18696/reunir.v9i2.875>

Pérez, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153-188.

Raptopoulos, M. M., Simaens, A. & Silva, J. (2019). Performance evaluation of Brazilian social organizations according to the best international practices. *In European Academy of Management Conference, EURAM 2019*. Lisboa.

Rotheroe, N., & Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise. *Social Enterprise Journal*, vol. 3, n.º 1, pp. 31-48.

Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n.º 3, pp. 371-386.

Sinthupundaja, J., Kohda, Y., & Chiadamrong, N. (2020). Examining Capabilities of Social Entrepreneurship for Shared Value Creation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 1-22, DOI: 10.1080/19420676.2018.1543726

Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, n.º 1, pp. 1-32.

VanSandt, C., Sud, M., & Marmé, C. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, vol. 90, n.º 3, pp. 419-428.

Villeneuve-Smith, F., & Chung, C. (2013). *State of Social Enterprise Survey*. London, Social Enterprise Coalition.

Wang, W. (2009). Accountability in Social Enterprises: An Analytical Framework. *The University of Pittsburgh's Johnson Institute for Responsible Leadership Working Papers*.

Weerawardena, J., & Mort, G. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 31, n.º 1, pp. 91-101.

Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal.

Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J., Khanin, D., Krueger, N., Murphy, P., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J., & Zacharakis, A. (2013). Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture. *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 4, n.º 1, pp. 88-107.

Zhang, D., & Swanson, L. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol., 25, n.º 1, pp. 105-125.

How to cite this article:

Bernardino, S., Santos, J.F. (2020). Medição de resultados e desempenho organizacional: um estudo exploratório às percepções dos responsáveis de organizações sociais em Portugal. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 6 (12), 37-60. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>