

SESC-SC: Critérios de Avaliação de Desempenho para Organizações Culturais

AUTORAS

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

Universidade do Planalto Catarinense

fabiulamv@yahoo.com.br

ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO

Universidade Federal de Santa Catarina

eloise@cse.ufsc.br

SAMARA REGINA BERNARDINO HOFFMANN

Faculdades Energia

sabernardino_h@hotmail.com

ERLAINE BINOTTO

Outro

erlaine@uniplac.net

ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA

Universidade do Planalto Catarinense

betebop@uol.com.br

Resumo

Este artigo identifica e analisa os critérios de avaliação de desempenho utilizados pela fonte financiadora Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC). É uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso longitudinal referente ao período de 2000 a 2004. Foram entrevistados dois coordenadores de cultura do SESC-SC. Com base na literatura da área organizacional sobre modelos de eficácia, investigou-se o processo de financiamento considerando os seguintes aspectos: captação dos projetos; exigências das propostas; avaliação das propostas e acompanhamento da execução dos projetos. Os resultados demonstraram que os critérios explorados pelo SESC despertam a curiosidade por estarem menos relacionados aos processos organizacionais internos, diminuindo possivelmente impactos na estruturação em direção ao modelo burocrático. Os objetivos perseguidos por organizações neste setor concentram-se fundamentalmente em aspectos intangíveis e de longo prazo, diferentes daqueles do campo empresarial. Geralmente as avaliações relativas ao alcance de objetivos referiam-se ao possível acesso das pessoas às diferentes linguagens teatrais, no que o projeto poderia acrescentar de conhecimento e desenvolvimento dos sentidos (ver, ouvir e sentir o espetáculo), possível aproximação da arte às diversas comunidades e a própria qualidade do projeto.

Palavras-chave: Critérios de eficácia organizacional. Modelos de avaliação de desempenho. Organizações civis sem fins lucrativos.

Abstract

This paper aims to identify and analyze performance evaluation criteria used by Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC) financier source. It's a qualitative research of case study type of longitudinal reference from 2000 to 2004. Two cultural coordinators of SESC were interviewed. Based on organizational area literature on effectiveness models was investigated the financing process considering the following aspects: reception of projects;

proposal demands; proposals evaluation and monitoring of the projects. The results had demonstrated that criteria explored by SESC to wake curiosity because they are less related to internal organizational processes reducing impacts in structuration in direction to bureaucratic model possibly. The objectives pursued in this organizations sector are concentrated in intangible aspects and long time basically different from those in enterprise sector. Generally relative evaluations to reach of objectives was linked to possible access of people to different theater languages in what the project could add knowledge and development of senses (to see, to hear and to feel the spectacle), possible approximation of art to communities diverse and proper quality of project.

Key-Words: Organizational effectiveness criteria. Performance evaluation models. Non-profit oriented civil organizations.

1. Introdução

Diversas são as discussões no campo da administração acerca das novas formas organizacionais, ou seja, sobre as organizações que apresentam formas distintas ao modelo burocrático (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000; DAFT e LEWIN, 1993). Segundo Dellagnelo (2000), o ambiente recente caracterizado por intensa competição vem sendo identificado pela maioria dos autores como fator determinante das novas abordagens organizacionais, principalmente em relação à flexibilização em organizações empresariais.

Conforme Salomon e Anheimer (1994, *apud* BAYMA, 1997, p. 122), “aspectos relacionados à estrutura flexível das organizações sem fins lucrativos têm muito a ilustrar e contribuir para o campo de estudo da administração”. Ressalta-se ainda que estas organizações vêm se expandindo numericamente de forma significativa, representando um campo de estudo de considerável importância para a área organizacional.

As organizações civis sem fins lucrativos caracterizam-se, segundo Tenório (2002), por serem organizações autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Observa-se, contudo, que o aumento significativo no número destas organizações tem provocado um aumento considerável na demanda por recursos financeiros. A sustentabilidade destas organizações, de acordo com Salomon (1997), apresenta-se como um grande desafio devido ao número cada vez maior de organizações estarem competindo por recursos escassos. Estes recursos podem ser provenientes tanto de organizações públicas quanto de organizações privadas, fundações, comercialização de seus próprios produtos e serviços dentre outras diversas formas de financiamento existentes.

Neste sentido, como afirma Hudson (1999, p.276), as fontes financiadoras tornam-se atores cada vez mais importantes na dinâmica deste setor, sendo que eles podem ao mesmo tempo exercer uma influência positiva como também negativa.

No lado positivo, a habilidade dos financiadores em construir e administrar programas de financiamento apropriados, de distribuir fundos para os provedores mais eficientes e monitorar o resultado de seu financiamento ajuda os provedores a se concentrar na realização de seus objetivos. No lado negativo, os financiadores podem seduzir as entidades no sentido de aceitar dinheiro que desvia a organização de seu propósito principal. Às vezes, acabam tornando a organização demasiadamente dependente de seu dinheiro. Os financiadores podem afundar as organizações com excesso de burocracia e interferir desnecessariamente em sua administração. Na pior das hipóteses, maus financiadores podem ser um verdadeiro obstáculo para a eficiência de uma organização.

Neste universo em que se encontram as organizações civis sem fins lucrativos, estão as organizações com objetivos culturais, as quais vêm crescendo no país tanto em número quanto em tamanho. Segundo Hudson (1999) a contribuição principal das organizações com objetivos culturais está na capacidade de, em sua especificidade, representar o pensamento

das pessoas, inovar e proporcionar um sentido de cidadania. Para o autor, o seu desenvolvimento tem ampliado o espaço da cultura como um fator importante na qualidade de vida da sociedade. Segundo Goulart, Menezes e Gonçalves (2003), a vitalidade das organizações culturais denota aspectos importantes de nossa vida social.

Os autores afirmam que o setor cultural começa a se beneficiar da importância que as empresas privadas e públicas estão dando ao setor. Nesse sentido, associam seus nomes a ações e projetos considerados de grande relevância pela sociedade, e desta forma, observa-se um importante incremento nas alternativas de fontes financiadoras deste tipo de organização.

No entanto, conforme afirma Szazi (2004), a ação social dos dias atuais não é mais aquela baseada na caridade e na atuação descompromissada com os destinos dos assistidos. Indivíduos e empresas têm tomado como referência o conceito de responsabilidade social, segundo qual o doador não é mais considerado um mero expectador, ele passa a ser um ator social que exerce uma função mais decisiva na sociedade. Dentro desta perspectiva, “surgiram novas expectativas sobre a atuação da entidade receptora”. A doação chamada de descompromissada foi substituída, segundo o autor, pela doação engajada, pautada em práticas éticas e focada em resultados do investidor social (SZAZI, 2004, p.1).

Assim, as organizações sociais sem fins lucrativos,

[...] em curto prazo de tempo, deixaram de ser provedoras de serviços sociais – e, portanto, voltadas apenas para o beneficiário, que sendo hiposuficiente aceitava o que lhe davam – para se tornarem mandatárias dos investidores sociais, administrando valores de terceiros dados à causa de interesse público que advogam e, dessa forma, tendo o dever de prestar contas aos seus patrocinadores, cada vez mais criteriosos e sempre em busca de maior eficiência social (SZAZI, 2004, p.1).

Nesse contexto as relações entre doadores e beneficiários sofrem modificações que podem trazer impactos nos modelos de gestão das organizações sem fins lucrativos, principalmente aquelas vinculadas à área cultural.

2. Problema e objetivo

Considerando alguns aspectos, tais como: o amadurecimento da discussão sobre responsabilidade social; a visibilidade das parcerias entre o setor privado e o não governamental; o crescimento da demanda por recursos por parte das organizações civis sem fins lucrativos; a ampliação da competição entre estas por financiadores de projetos, parte-se do pressuposto que as relações entre financiadores e financiados de ações sociais tem um perfil mais simbiótico, e por sua vez, exigem daqueles que buscam recursos maior competência na procura de parceiros.

Nesse cenário, indaga-se sobre os possíveis efeitos que o poder das fontes financiadoras possam provocar na dinâmica de organizações culturais, agentes importantes no desenvolvimento social em qualquer sociedade.

Diante do exposto, esse artigo tem como objetivo identificar e analisar os critérios de avaliação de desempenho utilizados em tal contexto. Particularmente, será analisada a experiência desenvolvida pelo Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC).

3. Referencial bibliográfico

3.1. Fontes financiadoras de ações sociais

A gestão de resultados em organizações sem fins lucrativos tem sido objeto de estudo na área de administração. Para Santos (1999), o principal desafio que as organizações civis sem fins lucrativos enfrentam diz respeito tanto a sua gestão quanto à geração de resultados que possibilitem sua perenidade, aperfeiçoamento e crescimento. Segundo Rossi Júnior (2001), apesar destas organizações não terem o lucro como objetivo e seu desempenho e resultados serem aspectos difíceis de medir e controlar, sofrem a crescente pressão por transparência

pela prestação de contas e impacto de suas ações, principalmente por parte dos agentes financiadores. Sabe-se, contudo, que essa exigência

[...] pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até “filiais” de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas (SILVA e SILVA, 2002, p.1).

Os recursos necessários para manutenção das atividades das organizações pertencentes a este setor podem ser originários de fontes nacionais ou internacionais, advindos de fontes privadas ou governamentais (LANDIM, 1999 *apud* CRUZ e ESTRAVIZ, 2000). Entende-se, assim, por fontes de financiamento, pessoa física ou jurídica que oferece recursos a fim de subsidiar o atendimento da missão institucional de outras organizações (MORAES, 2001).

A relação entre as fontes financiadoras de recursos e as organizações civis sem fins lucrativos vem se alterando, principalmente na última década. Segundo Hudson (1999), durante muitos anos, o governo e as organizações privadas eram doadores que tinham pouco interesse em se envolver com o resultado da atuação dessas organizações, uma vez que a publicidade esperada era restrita a ação de doar. Atualmente, considerando os processos de mobilização da sociedade civil e a mudança da concepção do significado de parceria no âmbito das ações sociais, os financiadores estão ávidos por retornos maiores e toda e qualquer relação com as organizações civis sem fins lucrativos dá-se através de contratos aprovados após apresentação de propostas (HUDSON, 1999).

Conforme Silva e Silva (2002) tal processo tem exigido das organizações civis sem fins lucrativos que são financiadas por outras organizações uma maior burocratização e transparência, ao contrário daquelas que contam com financiamento de pessoas físicas. Para os autores, as organizações civis sem fins lucrativos estão absorvendo uma cultura burocratizada e corporativa, apesar de manterem um pouco da cultura flexível e adaptável.

Nesse sentido Montañó (2003, p. 207) sugere a necessidade de se estudar e analisar os reflexos dos agentes financiadores na gestão das organizações civis sem fins lucrativos, uma vez que, a captação de recursos “torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua missão”. Como o autor salienta ainda esta atividade, de captação de recursos, pode levar a organização a uma perda de identidade e de rumo, descaracterizando, desta forma, seu papel na sociedade.

3.2. Modelos de desempenho organizacional

A eficácia, produtividade e excelência, de acordo com Lewin e Minton (1986), vem sendo objeto de investigação na área da administração desde a publicação do livro *Wealth of Nations*, escrito por Adam Smith em 1776. Nesta data argumentava-se que a eficácia era o resultado da especialização e divisão do trabalho.

O desenvolvimento dos estudos sobre eficácia ficou condicionado, segundo vários autores, a distintas e concorrentes abordagens, tornando assim sua compreensão ainda mais complexa e polêmica na literatura organizacional.

Bowditch e Buono (1992), também acreditam que as tentativas de avaliação organizacional apresentam-se como um grande desafio, pois os pesquisadores ainda não conseguiram chegar a um consenso sobre os critérios mais importantes para se tomar decisões nas organizações. Neste estudo, a avaliação organizacional pode ser entendida como um método para a distinção entre organizações eficazes e ineficazes.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.57), esclarecem que

as tentativas de integrar a literatura sobre eficácia organizacional, ainda que cada autor ofereça uma ‘categorização’ que difere de alguma forma do que é proposto pelos outros, parecem refletir uma concordância sobre a existência de quatro tipos ‘centrais’ de modelos de análise de eficácia: modelos de objetivos, modelos de sistemas abertos, modelos de processos internos e modelos de relações humanas.

O primeiro modelo, sendo o mais citado na literatura, é o *modelo de objetivos*, que também pode ser caracterizado com outras denominações, tais como, modelo racional de metas, ou modelo de sistema racional ou modelo de metas. Hall (2004), afirma que este modelo de eficácia é caracterizado por ser ao mesmo tempo simples e complexo. Este modelo também é o mais utilizado e o mais antigo na avaliação de eficácia organizacional (CAMERON, 1978; DEELEY, 1984 *apud* DELLAGNELO e DELLAGNELO, 1996 e BOWDITCH e BUONO 1992).

Segundo Morgan (1986), o modelo de objetivos é calcado numa visão de organização como um sistema fechado, racional e harmônico, o qual funciona como um conjunto de partes intencionalmente planejadas e interligadas, onde cada uma desempenha um papel claramente definido para o todo na busca de objetivos finais.

Os autores que descrevem sobre os modelos de avaliação baseados em objetivos ou metas racionais, tendem a direcioná-lo ao atendimento de metas financeiras. Neste sentido, Pace *et al* (2004) acreditam existirem limitações ao modelo relativamente aos sistemas de mensuração financeira como forma de avaliar o sucesso ou o fracasso dos administradores. Conforme os autores, estes fatores indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos, ou seja, são indicadores de ocorrência da criação de valor, sem foco na capacidade de criar valor futuro.

O segundo modelo, chamado de *modelo de sistemas abertos*, foi desenvolvido por Yuchtman e Seashore e surgiu com a intenção de suprir as falhas apresentadas no modelo de objetivos. Assim, Yuchtman e Seashore (1967), entendem que a eficácia de uma organização é determinada através da sua capacidade de explorar seu ambiente a fim de adquirir recursos escassos e valorizados para manter seu funcionamento. Estes autores entendem ainda que a aquisição de recursos deve ser encarada como estando relacionada com a capacidade do ambiente de prover tais recursos. Assim, há de se considerar que, algumas organizações operam em ambientes ricos, enquanto outras estão em ambientes mais pobres. Além do que, há de se considerar a importância de utilizar o ambiente de maneira racional, já que se as organizações utilizarem-no de maneira depredatória, poderia ocorrer uma escassez total dos recursos disponíveis.

Segundo Dellagnelo e Dellagnelo (1996), de acordo com o modelo de sistemas abertos, uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos.

O terceiro modelo é o *modelo de recursos humanos* também chamado modelo de satisfação dos participantes ou modelo de constituições estratégicas, que se fundamenta no argumento de que a eficácia organizacional é definida através de características comportamentais. Assim, critérios de satisfação, comprometimento e moral dos empregados teriam proeminência no estabelecimento da eficácia organizacional (COULTER, 1979).

Bowditch e Buono (1992, p.193), definem a eficácia, neste modelo, como:

[...] até que ponto os principais interessados na organização estão, ao menos um pouco, satisfeitos com a organização. A eficácia é, portanto, definida com o nível a que uma organização consegue corresponder às exigências e expectativas de seus interessados, e obter um equilíbrio satisfatório entre elas.

Hall (2004), entende que as análises deste modelo baseiam-se nos estudos de Barnard. Para este autor, a organização é entendida como dispositivos cooperativos e distribuidores de incentivos, ou seja, os indivíduos realizam suas atividades na organização em troca de alguns benefícios. Segundo esta perspectiva, somente funcionários satisfeitos fazem com que a organização continue funcionando. De acordo com este modelo, fatores como lucratividade e produtividade são condições essenciais para a permanência da organização e não fins em si mesmos. Assim, as organizações mais eficazes são aquelas em que os funcionários aderem e concordam com as metas da organização, trabalhando desta forma, sistematicamente a fim de alcançá-las.

O quarto modelo apresentado é o *modelo de processos internos* ou também chamado de

modelo de operações e processos internos, que, como o próprio nome sugere, baseia-se nos processos organizacionais internos. Segundo Cameron (1978) neste modelo a eficácia é verificada nos processos internos de aquisição e utilização de recursos, ao invés de ser verificada em um estado final.

O modelo em questão tem seu foco voltado para a dinâmica interna da organização. Assim, a utilização dos recursos e o bom relacionamento entre os membros da organização são considerados indicadores importantes de uma organização eficaz.

De acordo com Hall (2004), além dos quatro modelos já citados, ainda pode-se encontrar na literatura o modelo de função social que tem seu foco voltado ao que fazem as organizações com ou para a sociedade de que fazem parte. Dentre as abordagens existentes, a mais significativa é a de Parsons (1960, *apud* HALL, 2004), a qual entende que todos os sistemas sociais devem resolver quatro problemas básicos: adaptação, realização da meta, integração, latência, os quais envolvem elementos internos e externos à organização, envolvem recursos, pessoas, processos internos e impactos no meio.

Para Aktouf (1996) a avaliação de desempenho das organizações deveria primar pela observação da rentabilidade das atividades econômicas, mas a busca por esta rentabilidade não devia acontecer a qualquer preço. Devido à importância que as organizações representam na vida do homem, não se deve, segundo Aktouf (1996, p. 228),

deixar de refletir a respeito do lugar que ela ocupa e do papel que desempenha em todos os aspectos da vida. A empresa constitui-se em um dos agentes centrais da concretização de uma escolha de sociedade e dos relacionamentos humanos.

Assim, para Aktouf (1996), faz-se necessário uma reflexão a respeito do tratamento despendido pelas organizações ao meio ambiente, aos empregados e aos parceiros menos privilegiados. Segundo este autor, uma administração deve respeitar a natureza das coisas, evitando as violências e os sofrimentos, da pessoa humana ou mesmo da natureza.

Herman e Renz (1998) discutem a avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos e entendem que esta questão continua a deixar pesquisadores desgostosos. Uma organização civil sem fins lucrativos que aumenta seu rendimento rapidamente é mais eficaz do que outra que possua déficit? Uma organização civil sem fins lucrativos com baixas despesas é mais eficaz do que outra com despesas moderadas? Muitos argumentam que o que determina a eficácia organizacional neste tipo de organização é o alcance de sua missão. No entanto, avaliar a realização da missão em uma organização não é tarefa fácil, assim comparar a extensão da realização da missão em diferentes tipos de organizações sem fins lucrativos tende a ser tarefa ainda mais difícil.

Para estes autores o estudo da eficácia organizacional é especialmente problemático no contexto das organizações civis sem fins lucrativos. Primeiramente, porque sua situação financeira e legal são diferentes, a eficácia organizacional de organizações sem fins lucrativos não pode ser medida ou verificada através das medidas que são comumente utilizadas por organizações com fins lucrativos, tais como, lucro ou *performance* do mercado de valores. Em segundo lugar, as medidas quantitativas comumente utilizadas para avaliar as organizações privadas são freqüentemente difíceis de serem utilizadas em organizações sem fins lucrativos, porque estas últimas normalmente possuem metas no campo social, de difícil mensuração e oferecem serviços que são intangíveis. Finalmente, o trabalho de organizações civis sem fins lucrativos é baseado em valores sociais sobre os quais existem pouco ou nenhum consenso.

4. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa do tipo estudo de caso, a qual se preocupou em identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados pela fonte financiadora SESC-SC de grupos teatrais de Florianópolis - SC. Foram entrevistados dois coordenadores de cultura do SESC-SC. Pode-se dizer também que é um estudo descritivo, já que tem por

finalidade detalhar um caso particular e um estudo longitudinal tendo em vista que a análise será referente ao período de 2000 a 2004.

O Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC-SC) foi analisado considerando os seguintes aspectos: *captação de projetos* (publicação - formal ou não, canais utilizados, tempo, exigência pré qualificatória aos interessados); *exigências das propostas* (documentos exigidos / forma de apresentação, qualificação dos profissionais, estrutura de apoio / contrapartida da organização, tipo de objetivos, prazo de cumprimento, volume dos recursos, resultados esperados); *avaliação das propostas* (pessoas envolvidas e critérios ponderados) e *acompanhamento dos projetos* (no processo x no final, pessoal envolvido e divulgação trabalhos/resultados).

Já os modelos de avaliação de desempenho foram analisados conforme os indicadores apresentados no quadro a seguir.

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	INDICADORES DE RESULTADO
Modelo de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Estabelecimento de objetivos quantificáveis ⇒ Custo dos serviços prestados ⇒ Dados das receitas ⇒ Dados das despesas ⇒ Padrões de qualidade ⇒ Número de produtos/serviços oferecidos ⇒ Produtividade ⇒ Tomada de decisão e controle centralizados ⇒ Planejamento intensivo ⇒ Qualidade no atendimento
Modelo de Sistema Aberto	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aquisição de recursos ⇒ Parcerias com outras organizações ⇒ Divulgação dos produtos/serviços oferecidos pela organização da sociedade civil sem fins lucrativos às comunidades e órgãos financiadores ⇒ Relações sociais e de poder ⇒ Flexibilidade ⇒ Preocupação com o impacto social e ambiental ⇒ Satisfação do cliente externo
Modelo das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desenvolvimento/Treinamento/ Qualificação da força de trabalho ⇒ Coesão entre os membros da organização ⇒ Recrutamento/Habilidades exigidas ⇒ Satisfação das necessidades dos indivíduos ⇒ Benefícios concedidos ⇒ Participação e envolvimento dos indivíduos para desenvolver a estratégia do serviço ⇒ Flexibilidade
Modelo do Processo Interno	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Comunicação eficaz vertical e horizontalmente ⇒ Ênfase na previsibilidade ⇒ Mecanismos de controle ⇒ Disponibilização das informações ⇒ Planejamento intensivo

Quadro 1: Definição operacional dos modelos de avaliação de desempenho.
Fonte: Silva (2005).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi estruturadas e análise de documentos tais como: projetos culturais, pareceres dos projetos culturais, dentre outros documentos que se tinha permissão para analisar.

A fim de se analisar os dados primários, aqueles coletados através das entrevistas semi-estruturadas, utilizou-se da técnica da análise categorial, própria da análise de conteúdo citada por Bardin (2004). Desta forma, após a transcrição das entrevistas, buscou-se analisar os depoimentos conforme as categorias de análise definidas. Este procedimento foi realizado em todas as entrevistas transcritas, permitindo aos pesquisadores reunir as informações para posteriormente interpretá-las. No tratamento dos dados secundários foram utilizadas as análises documentais e também de conteúdo, quando assim foi necessário.

5. Apresentação e análise dos dados

5.1. Captação de projetos

As formas de divulgação do financiamento dos dois programas (Emcenacatarina e Palco Giratório) voltados ao teatro no SESC-SC, serão detalhadas a seguir.

Quanto à divulgação do projeto Emcenacatarina - Circuito Catarinense SESC de Teatro e Dança -, um dos entrevistados afirma que a aproximadamente um ano atrás existia divulgação através da mídia para recebimento de propostas de grupos teatrais, mas atualmente acredita não ser mais necessário porque já recebem inúmeras propostas mensalmente.

Não existe um período específico para entrega de projetos pelos grupos de teatro voltados ao Palco Giratório - Circuito Nacional SESC de Teatro e Dança. Inclusive os entrevistados salientam que pode até acontecer de um grupo que já participou do Emcenacatarina ser escolhido para participar do Palco Giratório, sendo que o grupo não necessariamente precisa encaminhar um novo projeto.

No que se refere ao encaminhamento de projetos pelos grupos teatrais, um entrevistado ressalta que não necessariamente avaliam apenas os projetos recebidos, podem também avaliar outros que convidam. Afirmam que isto acontece devido ao fato de participarem de muitas das apresentações teatrais no estado. Desta forma, aquele funcionário lotado em uma das vinte e três Unidades Operacionais e que representa a Divisão de Programação Social em sua localidade pode assistir a uma apresentação e solicitar ao grupo teatral seu projeto.

Os entrevistados salientam que a partir de 2004 não são mais lançados editais, isto porque recebem um expressivo número de projetos anualmente e também porque aqueles espetáculos que possivelmente podem participar, os próprios representantes do SESC fazem um convite.

Percebe-se que houve uma preocupação de se ficar restrito a uma única forma de captação das propostas. A partir de 2004 a modalidade do edital foi suspensa para se adotar a prática da apresentação espontânea ou do convite.

Percebeu-se a existência de dois diferentes modelos de eficácia organizacional na captação do apoio em momentos distintos. Antes de 2004 o Modelo de Processos Internos parece estar mais presente, já que o grupo teatral precisa monitorar os meios de comunicação e dispor de mecanismos de controle para este fim, a observância de prazos inclusive é salientada por um entrevistado. A partir de 2003 parece estar em evidência o Modelo de Sistema Aberto, já que o grupo teatral eficaz será aquele capaz de maximizar sua posição de barganha no ambiente. Esta posição de barganha pode ser conseguida através das relações sociais (amizade e conhecimento) e através da divulgação do trabalho do grupo teatral para que possa ocorrer o convite por parte do SESC-SC.

5.2. Exigências das propostas

O grupo teatral para inscrever o seu projeto tem que estar juridicamente registrado, no entanto se o grupo não tiver o registro, poderá providenciá-lo até o início das apresentações.

Segundo um dos entrevistados, no tocante às exigências para encaminhamento das propostas,

o SESC só aprova projetos, incorporando-os em sua programação, *aqueles trabalhos, estritamente de pesquisa cultural visando o desenvolvimento humano, trabalhos de alta qualidade*. Este critério parece remeter ao Modelo de Objetivos, sendo que esta exigência está estritamente relacionada aos objetivos do desenvolvimento dos programas culturais do SESC. Não existe um formato padrão para o envio de projetos culturais ao SESC-SC, o conteúdo da proposta de trabalho parece ser o elemento fundamental do processo. O projeto encaminhado pelo produtor cultural ao SESC-SC não necessariamente deve discriminar dados de despesas, custos e prazos, porque estes itens são de responsabilidade do SESC. Conforme salientado anteriormente, fica a cargo do SESC a definição das datas e locais de apresentação, gastos com transporte, alimentação e outras providências necessárias à consecução dos projetos culturais.

Salienta-se ser interessante também que o projeto venha acompanhado de uma fita vhs, com a filmagem da peça teatral necessariamente com câmara fixa e sem corte; o portfólio do grupo, para saber quem compõe o grupo, a quanto tempo fazem apresentações, qual é a proposta do grupo, qual é a intenção do grupo com aquele espetáculo, o que interessa ao grupo e seus objetivos. No entanto, os entrevistados afirmam não existir uma única formatação, ficando a critério do grupo a forma de apresentação do trabalho.

Embora não exista um formato padrão a exigência de apresentação do portfólio do grupo pode remeter ao Modelo de Processos Internos porque, como salientado anteriormente para Quinn e Cameron (1983), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase na disponibilidade de informações através, por exemplo, da apresentação do portfólio do grupo.

No que concerne à preocupação em conhecer quem compõe o grupo verifica-se que o objetivo do SESC é saber a qualificação dos membros envolvidos no trabalho. Neste sentido, o Modelo de Recursos Humanos parece estar presente no processo de financiamento, uma vez que a qualificação dos membros do grupo teatral é um critério importante. Conforme Quinn e Cameron (1983) a qualificação dos membros é um meio para o sucesso organizacional, sob a ótica do Modelo de Recursos Humanos.

As exigências relacionadas à identificação da proposta do grupo e o objetivo do grupo teatral parecem se relacionar ao Modelo de Objetivos. Nesta etapa é importante para o SESC verificar se o objetivo do grupo está correlacionado ao do SESC, que é proporcionar através do espetáculo cultural aprendizado e desenvolvimento dos próprios membros do grupo e também da platéia.

5.3. Avaliação das propostas

Um dos entrevistados ressalta que no SESC existe um grupo de pessoas especialistas, que constantemente analisam os projetos que são encaminhados. Eles prioritariamente observam o conceito do projeto, sua sinopse, a orientação teórica e a linha de trabalho a ser desenvolvida, a fim de identificarem a qualidade da proposta artística. Afirma ainda que este grupo de especialistas é composto por dois tipos de profissionais: os externos ao SESC que estudam teatro e pelo próprio quadro funcional do SESC que conhece a produção teatral do estado.

Critérios relacionados à qualidade parecem estar relacionados ao Modelo de Objetivos. Tal inferência justifica-se porque neste modelo, segundo Katz e Kahn (1987) a eficácia organizacional é uma soma de elementos relativos à produtividade, comportamento do custo, giro de capital e também à qualidade da produção.

No tocante à avaliação dos projetos voltados ao Palco Giratório, ou seja, projetos de circulação nacional, acontece anualmente uma reunião em Brasília, na qual representantes dos 23 estados, em que o SESC possui Departamento Regional se reúnem para discutir as propostas. Esta avaliação acontece em aproximadamente 10 dias de reunião, e neste período

são discutidos os projetos recebidos e também projetos que foram vistos pelos representantes, porque a avaliação abrange também aquilo que se viu e se gostou e não somente o que se recebeu, conforme já salientado anteriormente. Um entrevistado aponta que nenhum dos curadores (pessoa que está apresentando um projeto de um grupo teatral) poderá apresentar este trabalho sem tê-lo visto, já que fará a defesa deste.

Os entrevistados entendem que para um projeto cultural pertencer a programação do SESC, ou seja, ser um projeto escolhido, deve ser um trabalho que mostra, que transmite um conhecimento e não apenas um projeto diletante da área do entretenimento. Deve ser um trabalho sobretudo comprometido com o aprendizado tanto do grupo teatral quanto da platéia. O critério de aprendizagem da platéia parece estar relacionado ao Modelo de Objetos, já que esta é uma das metas dos projetos culturais do SESC-SC. O critério relacionado à aprendizagem do grupo parece estar mais fortemente relacionado ao Modelo de Recursos Humanos. Isto se justifica porque, segundo conforme a literatura pesquisada, os estudos relacionados ao Modelo de Recursos Humanos salientam que uma organização eficaz é aquela que através da satisfação, comprometimento e moral dos empregados pode obter como resultado uma força de trabalho qualificada.

Vale destacar que a seleção não é desqualificadora, ou seja, se um dos grupos não conseguiu aprovação isto não quer dizer que no próximo ano ele não consiga novamente. Isto porque existem questões técnicas, por exemplo, se em um ano dois monólogos foram apresentados, provavelmente no próximo tenderá a se privilegiar tragédia ou comédia, a título de exemplificação. Isto acontece de acordo com os entrevistados porque um dos objetivos é justamente o de criar platéia, para tanto é preciso dar possibilidade de escolha, faz-se necessário dar acesso à diversidade de linguagem teatral, a variabilidade de estilos. Parece que este objetivo caracteriza-se como um dos propósitos principais do programa cultural do SESC-SC.

Após a avaliação dos projetos junto ao Conselho em Brasília e posterior aprovação, é montada uma grade de apresentações para o ano todo. Os responsáveis pelo teatro no SESC-SC decidirão o número de apresentações, inclusive pode até acontecer de um ano uma regional não participar do Palco Giratório, para esta escolha são levadas em consideração as necessidades locais e o nível de autonomia de cada Departamento Regional.

Conforme já salientando anteriormente um grupo que participou do projeto Emcenacatarina poderá participar também do Palco Giratório. Os pré-requisitos de escolha e avaliação tanto do Emcenacatarina quanto do Palco Giratório são idênticos. Os entrevistados afirmam que os grupos que já participaram do Emcenacatarina têm grandes chances de serem escolhidos para participar do projeto Palco Giratório, no entanto, para serem escolhidos dependerá da qualidade dos projetos apresentados por outros grupos. Para exemplificar, destaca-se a seguir os três grupos de SC que participaram do Emcenacatarina e conseqüentemente do Palco Giratório: Cia Carona de Teatro de Blumenau; Teatro Sim... Por Que Não?!!! e Erro Grupo de Florianópolis.

Em relação à avaliação dos projetos para o Emcenacatarina, cabe lembrar que atualmente só participam deste projeto os grupos convidados. Os avaliadores são os técnicos da Unidade Operacional e mais fortemente o responsável pelo programa cultural sediado em Florianópolis no Departamento Regional.

Os técnicos que captam os projetos recebem treinamento para executar esta atividade. Estas pessoas que vivenciam o dia-a-dia do SESC, segundo os entrevistados somente captam aqueles projetos com grandes chances de serem selecionados, então só se convida aqueles que atendem aos pré-requisitos já citados anteriormente, que são voltados principalmente à capacidade do projeto transmitir conhecimento e provocar um aprendizado tanto na comunidade quanto nos próprios integrantes do grupo teatral.

Os entrevistados salientam que pelos objetivos que a instituição SESC pretende atingir, os

critérios para seleção dos grupos teatrais necessariamente precisam ser diferentes daqueles da empresa que pretende obter vantagens comerciais. *Algumas empresas que apóiam os grupos teatrais, elas tem um foco comercial, então o foco delas é voltado para o retorno nesse comercial, né? O SESC é uma empresa privada de cunho social, é obvio que os nossos critérios, os nossos princípios precisam ser norteados pra atingir esse objetivo social.*

Desta forma, os espetáculos que circulam levando o nome do SESC, segundo os entrevistados não são espetáculos comerciais. *Peças comerciais visam lucro, senso comum, sem agregar valor, sem transformação, sem desenvolvimento cultural. Circuito comercial só leva o dinheiro embora da cidade. O esforço do SESC é agregar valor para o estado de Santa Catarina. Além do que a companhia teatral não circula sem fazer debate e sem fazer interferências nas comunidades. O SESC traz o espetáculo de qualidade, usa os serviços da cidade e agrega valor para a cidade, cria economia no estado através da cultura.*

O Modelo de Objetivos parece estar novamente presente já que os projetos necessariamente devem proporcionar desenvolvimento cultural. Na avaliação da proposta cultural mais uma vez a verificação de congruência dos objetivos do projeto com os objetivos do SESC-SC é um critério importante.

5.4. Acompanhamento dos projetos

De acordo com um dos entrevistados o acompanhamento da execução dos projetos é realizado pelos técnicos que estão nas cidades onde acontecem as apresentações. Este acompanhamento dá-se também apoiado em uma tecnologia que é a *intranet* do SESC, intitulada Portal Corporativo. Através do Portal Corporativo os técnicos existentes nas Unidades Operacionais preenchem um relatório após a realização de cada espetáculo, isto para que a Divisão de Programação Social, situada em Florianópolis - SC, possa acompanhar o desenvolvimento das atividades. Este relatório contém dados de: número de pessoas que assistiram, resposta da mídia, qualidade da apresentação, relacionamento do grupo com o público, dentre outras informações, para verificação do atendimento às metas propostas. Estes critérios parecem estar relacionados ao Modelo de Objetivos, pois parece ser o momento onde se recupera os aspectos considerados importantes na avaliação e seleção do trabalho.

O SESC-SC não exige que os grupos apresentem relatórios ao término das apresentações dos espetáculos. Isto porque a instituição já está acompanhando cada peça teatral através dos seus técnicos, os quais emitem relatórios para se ter registros de por exemplo, percepção e participação da platéia, incidência de público e comportamento do grupo. Os entrevistados afirmam que preferem acompanhar as apresentações e detectar problemas e necessidades durante a execução do projeto e não somente ao final, por isto não vêem sentido de relatórios serem feitos somente após a conclusão do projeto.

Na avaliação das apresentações o público também é ouvido. Isto acontece porque paralelamente às apresentações o SESC realiza uma atividade chamada 'Conversando sobre o Espetáculo', que nada mais é do que uma conversa entre o público e o artista para a troca de informações acerca da apresentação. Neste momento o público pode, por exemplo, tirar dúvidas e manifestar sua impressão. Esta atividade é livre e participa aquele público que desejar. No entanto, os entrevistados entendem que esta é uma forma de alargar a compreensão sobre o que aconteceu no espetáculo, é uma forma de educação, salientando que as discussões costumam ser riquíssimas. Mais uma vez critérios relacionados ao Modelo de Objetivos são enfatizados, uma vez que o desenvolvimento da platéia configura-se como uma preocupação importante dos projetos culturais do SESC-SC.

Ainda no tocante ao acompanhamento do projeto, um dos entrevistados ressalta que esta análise nem sempre pode ser feita acerca do que deu certo e do que deu errado, porque esse conceito linear está muito atrelado a um conceito comercial do que é sucesso e do que é fracasso, e esse é um conceito que está fora do programa cultural do SESC. *Os espetáculos*

comerciais estão trabalhando com a perspectiva do conceito de sucesso pelo volume quantitativo, no nosso caso, eu venho observando e analisando isso, nós achamos que não é o volume que importa num processo social é a qualidade. [...] nós trabalhamos nessa conceituação do que deu certo e do que deu errado, com focos totalmente diferentes, porque às vezes eu posso ter um evento que teve sei lá 20 pessoas e ele ter sido um sucesso, pela compreensão destas pessoas, pela forma como isso mudou, a gente tem depoimentos de pessoas dizendo assim, pô aquele espetáculo mudou a minha vida [...]. E como você quantifica isso em termos de importância, né?, então as nossas análises, são sempre no sentido de que: como estes espetáculos estão funcionando dentro dessa teia social, e não quanto eles estão atingindo, como eles estão funcionando, com que qualidade, o programa tá fazendo o seu papel?, [...] o programa está mostrando pra eles que existe algo mais do que somente o sistema mercadológico capitalista? [...].

No que se refere à divulgação dos resultados dos espetáculos através da mídia, os entrevistados afirmam que o SESC não elabora matérias para serem veiculadas já que não pretendem se desvirtuar de sua atividade fim, isto porque a mídia é muito cara, preferindo assim investir no projeto propriamente dito.

Analisando-se os critérios utilizados pelo SESC-SC no financiamento de grupos teatrais de Florianópolis-SC. percebe-se a presença dos quatro modelos de avaliação de desempenho apresentados na literatura. No entanto, o Modelo de Objetivos parece estar fortemente presente na medida em que os projetos teatrais devem transmitir conhecimento, devem estar atrelados ao compromisso com o aprendizado da platéia, devem passar informação ao público além de trabalhar a educação dos sentidos.

6. Conclusões

Conforme se vem relatando, existem diversas maneiras de mensurar a eficácia organizacional, no entanto, Schmid (2002) acredita que em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, considerando a natureza das suas atividades as quais muitas vezes envolvem serviços intangíveis, é mais difícil de se mensurar eficácia organizacional do que em entidades que visam o lucro. Nessa linha, Dempsey *et al* (1997) apontam que a facilidade de acesso às medidas não financeiras também é limitada no setor privado, principalmente em se tratando de medidas de satisfação do público-alvo e de qualidade dos serviços e produtos. No terceiro setor esta situação é agravada, pois ocorrem segundo Fischer (1996, apud PACE *et al*, 2004) características pouco conhecidas, tais como, a importância do trabalho voluntário e militante, o uso de trocas em espécie e favores e o efeito multiplicador da solidariedade, mas capazes de explicar o sucesso de muitos empreendimentos.

Diversas características enumeradas neste trabalho podem ser destacadas como próprias das organizações neste setor: baixo nível de formalização das atividades e processos, participação dos membros na tomada de decisão, comprometimento dos indivíduos com os objetivos das organizações, objetivos predominantemente de longo prazo, qualitativos, de difícil mensuração, bem como diferentes grupos de interesse a serem atendidos: público alvo, membros internos, Estado e sociedade em geral. Estes aspectos tendem a influenciar sobremaneira os critérios mais adequados de avaliação de desempenho a serem utilizados.

Nos modelos e indicadores de eficácia utilizados na área organizacional, predomina uma discussão ou aplicabilidade de critérios próprios para organizações empresariais. Mesmo dentro deste contexto, constatou-se discussões sobre limitações de modelos concentrados em critérios puramente financeiros, de curto prazo, focados em poucos grupos de interesse. Sendo assim, observou-se propostas que incorporem uma visão de foco interno e externo e flexibilidade e rigidez como em Quinn e Cameron (1983) e seu Modelo Espacial, a colocação de Hall (2004) sobre o modelo de função social e a crítica de Aktouf (1996) quanto à incorporação de variáveis humanísticas radicais na avaliação do desempenho organizacional.

Neste trabalho analisou-se o processo de financiamento de grupos teatrais de Florianópolis – SC em uma organização para estatal sob as seguintes perspectivas: captação de projetos, exigências das propostas, avaliação das propostas e acompanhamento dos projetos.

Diante dos dados analisados identificou-se que o SESC-SC possui uma prática múltipla de avaliação de desempenho que incorpora uma variedade de critérios. Além disto, este órgão financiador da cultura, mais especificamente dos grupos teatrais de Florianópolis - SC utiliza-se de critérios idênticos para analisar organizações culturais com ou sem fins lucrativos, ou seja, os critérios são iguais para as organizações registradas como associações sem fins lucrativos e aquelas registradas como empresas.

Dentre os critérios observados na literatura aqueles próprios do modelo de recursos humanos estão presentes em praticamente todos os processos na organização estudada. Conforme se pôde observar, critérios como capacitação e currículo dos artistas são considerados relevantes para a análise dos projetos culturais de maneira bastante ampla. Desta forma, esta exigência pode refletir no grupo teatral uma maior preocupação com a qualificação e aperfeiçoamento profissional de seus membros para que possam atender às prescrições de seus financiadores.

Parece existir também uma preocupação, por parte do financiador estudado, com questões próprias de foco externo de sua atuação. Nesta perspectiva o modelo de sistemas abertos também foi enfatizado, já que aspectos como repercussão na mídia, benefícios da produção, confiança nos proponentes, contatos prévios e publicação dos editais são importantes elementos considerados. Isto tende a requerer dos membros dos grupos teatrais uma maior preocupação em fazer propaganda de seus espetáculos além da ampliação dos laços de amizade com as pessoas responsáveis pelos financiamentos.

No SESC-SC os critérios relacionados ao modelo de processos internos foi fracamente percebido. Interessante destacar que a literatura pesquisada apresenta que a ênfase em procedimentos internos não tem sido foco de interesse de organizações civis sem fins lucrativos. A prática da formalização geralmente associada a estas preocupações tem sido fortemente questionada por membros e estudiosos do setor. Cabe destacar aqui que a ênfase em controles internos, típicos de organizações burocráticas tem sua aplicabilidade limitada nestas organizações, uma vez que o controle normativo possa ser muito mais efetivo neste contexto. Assim sendo, questiona-se qualquer ênfase que agentes financiadores promovam em procedimentos internos na avaliação destas organizações. Como afirmam Silva e Silva (2002) a consequência destas exigências seria a rigidez.

Desta forma, pode-se dizer que o SESC possibilita a concretização dos objetivos das organizações sociais que financia. Ao conceder além dos recursos financeiros, os recursos materiais, pessoais e demais elementos, que propiciam a viabilização da atividade cultural ou social, o SESC emerge como uma fonte financiadora que respeita os objetivos das organizações sociais envolvidas no processo.

Desta forma, conclui-se que o SESC propicia a operacionalização da atividade e dos propósitos dessas organizações. Segundo relatos de alguns entrevistados, a consecução dos objetivos propostos no estatuto de uma organização social, demanda determinada estrutura física e recursos financeiros para sua consecução, algo que muitas organizações não dispõem. Percebeu-se que a impossibilidade de obter tal suporte financeiro e material, faz com que muitas organizações sociais transformem seus objetivos ao estarem mais preocupados com estratégias de captação de recursos, marketing e etc., do que com a sua própria atividade (cultural, educacional, social, etc.).

Neste sentido, objetivos torna-se outro aspecto fundamental a ser discutido na avaliação de organizações sociais. Tema polêmico na área empresarial, não seria diferente em organizações cujos resultados voltam-se para questões de âmbito social. Conforme salientado anteriormente, os objetivos perseguidos por organizações neste setor concentram-se fundamentalmente em aspectos intangíveis e de longo prazo, fundamentalmente diferentes

daqueles do campo empresarial.

Neste sentido, de acordo com os dados levantados, pôde-se perceber que geralmente as avaliações relativas ao alcance de objetivos referiam-se ao possível acesso das pessoas às diferentes linguagens teatrais, no que o projeto poderia acrescentar de conhecimento e desenvolvimento dos sentidos (ver, ouvir e sentir o espetáculo), possível aproximação da arte às diversas comunidades e a própria qualidade do projeto.

Pôde-se perceber através do estudo realizado que uma avaliação envolvendo medidas menos objetivas também aparecem na avaliação dos projetos culturais. Neste sentido, Coelho (2004), entende que a avaliação por parte dos financiadores de projetos sociais apresenta-se como um tema novo e pouco explorado, sendo considerado um desafio. Ao mesmo tempo em que lidam com lógicas de gestão e avaliação extremamente voltadas aos aspectos econômico-financeiros, devem contemplar critérios substantivos, ou seja, “a análise subsidiada pela avaliação deve contemplar não apenas a utilização eficiente dos recursos, mas se as ações contribuíram para traduzir um impacto social significativo para todos os envolvidos no processo” (COELHO, 2004, p. 7). Forbes (1998), corrobora e adiciona que as avaliações realizadas por pesquisadores acerca de eficácia organizacional em organizações civis sem fins lucrativos não se resguardam a fatos objetivos, mas envolvem: a) os diversos atores organizacionais; b) o contexto específico da organização; c) os atores continuamente a fim de interagirem no processo de avaliação.

Ressalta-se aqui que a cultura como campo de atuação das organizações pesquisadas seja uma dimensão de análise importante a ser considerada. Outros estudos esclarecem que em diferentes campos de atuação a avaliação de metas ou resultados pode ser mais ou menos objetivada dependendo da natureza da atividade desenvolvida. De acordo com Salles (2004), por exemplo, no campo das organizações ambientalistas a dificuldade na avaliação de objetivos parece ser minimizada pela forte vinculação com aspectos técnicos que o desenvolvimento de projetos na área ambiental muitas vezes apresenta.

Referencial Bibliográfico

AKTOUF, Omar. À guisa de epílogo: em busca de uma gestão que molda seu desempenho influenciada pela ética e pelo humanismo? In: AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-167, nov./dez. 1997.

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

CAMERON, Kim. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, dez. 1978.

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

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

CRUZ, C.; ESTRAVIZ M. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

DAFT, Richard L., LEWIN, Arie Y. Where are the theories for the “new” organizational forms? An editorial essay. **Organization science**. v.4, n.4, Nov. 1993.

DELLAGNELO, E.H.L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas)–Programa de Pós-Graduação

em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

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

DELLAGNELO, E. H. L., MACHADO DA SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organização & Sociedade**. v.7, n.19, Set./Dez., 2000.

DEMPSEY, S., *et al.* The use of strategic performance variable as leading indicators in financial analysts' forecasts. **Journal of Financial Statement Analysis**, New York, v. 2, n. 4, p. 61-80, 1997.

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

GOULART, Sueli; MENEZES, Michele Ferreira de; GONÇALVES, Julio César. Artigo Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana do Recife. In: CARVALHO, Cristina Amélia, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: EDUFEPE,2003.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Nonprofit organizational effectiveness: contrasts between especially effective an less effective organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 9, n. 1, p.23-38, 1998.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)–Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MORGAN, G. **Images of organizational**. Beverly Hills: Sage, 1986.

PACE, E. S. U. *et al.* O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004. 1 CD-ROM.

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

ROSSI JÚNIOR, L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor. **Revista Integração**, n. 2, maio 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

SALLES, H. K. de. **A estrutura de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes financiadoras**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, R. da C. Reflexões sobre as organizações da sociedade civil. **Revista Integração**, n. 9, dez. 1999. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

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

SESC SANTA CATARINA. **Regimento interno do SESC Santa Catarina**. Florianópolis, 2005.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. **Fontes financiadoras de grupos teatrais e seus modelos de avaliação de desempenho**: um estudo de casos. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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

SZAZI, E. **Utilidade pública e OSCIP**: como anda a qualificação? 07 jun. 2004. Disponível em: <http://www.gife.org.br/artigos_open.php?codigo=6240>. Acesso em: 07 jun. 2004.

TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

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