

ASPCA: A IMPORTÂNCIA DO DIGITAL E DA ACCOUNTABILITY

Amélia Carvalho

Marisa R. Ferreira (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras – CIICESI – IPP, Portugal*)

Francisco Teixeira

Joana Teixeira
Marta Vidal

Resumo:

O presente estudo tem por finalidade analisar a American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA), que é a primeira Organização Humanitária, sem fins lucrativos, dos Estados Unidos da América, dedicada à proteção animal. As políticas da ASPCA estão relacionadas com questões de prevenção da crueldade e bem-estar dos animais. Pretende-se analisar a accountability da ASPCA, a sua relação com os stakeholders e a forma como o recurso ao digital e às novas tecnologias são fundamentais para a prossecução da sua missão, visão e objetivos.

Abstract:

This study aims to analyze the American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA), a non-profit organization and the first humane society to be established in United States dedicated to preventing cruelty towards animals. The policy and position statements of ASPCA are related with questions of cruelty and animal welfare. It is our goal to analyze the accountability of ASPCA and in what way the use of digital and new technologies are one of the most important tools to the accomplishment of its mission, vision and main purposes.

1. Introdução

A American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA) é a primeira Organização Humanitária sem fins lucrativos dos Estados Unidos da América, dedicada à proteção animal. De acordo com informação disponibilizada no site da ASPCA, esta foi fundada em Nova Iorque por Henry Bergh, em 1866, com a missão de “fornecer meios eficazes para a prevenção da crueldade contra os animais em todos os Estados Unidos”. A sua visão é a de que os “Estados Unidos da América são uma comunidade humana em que todos os animais têm direito a serem tratados com respeito e bondade”. Não obstante na sua génese ter sido fundada com o propósito de proteger os cavalos de trabalho de Nova Iorque, o seu âmbito de atuação procurou ser sempre de âmbito nacional e abranger todas as categorias de animais. No ano de 2013, de acordo com o Relatório Anual, a ASPCA tinha cerca de 700 colaboradores, 547 voluntários no ativo e contou com o apoio financeiro e pessoal de mais de 1 milhão de membros.

As políticas da ASPCA estão relacionadas com questões de prevenção da crueldade e bem-estar dos animais. Com soluções apoiadas em evidências empíricas e pesquisas científicas, a prossecução da sua missão é feita mediante a atuação em três áreas chaves: iniciativas de combate à crueldade, serviços de saúde animal e envolvimento com a comunidade. O quadro seguinte apresenta os programas que a ASPCA desenvolve dentro de cada área chave.

Quadro 1. Programas ASPCA

Serviços de Saúde Animal	Iniciativas de Combate à Crueldade	Envolvimento com a Comunidade
• Hospital de Animais ASPCA; • Centro de Controlo de anti-envenenamento ASPCA; • Unidade Clínica Móvel.	• Investigação e respostas no terreno; • Ciências forenses e projetos de combate à crueldade; • Centro de comportamento animal; • Relações governamentais; • Apoio jurídico; • Campanhas de sensibilização.	• Parcerias com a comunidade; • Centro de adoção; • Formação; • Colaboração com veterinários locais.

Fonte: website da ASPCA

2. Desenvolvimento do caso

O setor não lucrativo é constituído pelo conjunto das organizações que são formalmente constituídas, privadas, autónomas, voluntárias e não distribuidoras de lucros (Salamon e Anheimer, 1998). De acordo com a Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos (ICNPO), a ASPCA enquadra-se no Grupo 5: Ambiente, no subgrupo 5200 Animais. Dentro do Grupo 5, enquadram-se as organizações que promovem e fornecem serviços nas áreas da conservação do ambiente, prevenção e controlo da poluição, educação ambiental e saúde e proteção animal. No subgrupo 5200, as organizações desenvolvem atividades relacionadas com a proteção e bem-estar animal (abrigo de animais e sociedades humanas), a proteção e preservação da vida selvagem (santuários e refúgios) e os serviços veterinários (hospitais para animais e os serviços que asseguram os cuidados aos animais de quinta, equinos e domésticos). (Salamon e Anheimer, 1998).

Por desempenharem funções de interesse público e muitas vezes substituírem o próprio estado nas funções sociais, é fundamental que as organizações sem fins lucrativos ajam de forma transparente nos seus projetos e também quanto aos resultados obtidos e recursos utilizados (Braga e Carvalho, 2010). Dito por outras palavras, as organizações sem fins lucrativos devem ser geridas segundo o pressuposto da accountability.

Edwards e Hulme (1996, p. 967) definem a accountability como “os meios pelos quais os indivíduos e as organizações reportam a uma autoridade (ou autoridades) e são responsáveis pelas suas ações”. Ebrahim e Weisband (2007), identificaram as seguintes componentes da accountability: transparência, que envolve a recolha de informação e torná-la acessível ao escrutínio público; responsabilidade, o que requer a justificação das ações e das decisões tomadas, inclusivamente das que não foram adotadas; existência de monitorização e avaliação dos procedimentos e resultados obtidos nos relatórios finais; aplicação de sanções no caso de falhas em alguma das componentes anteriores.

A prestação de contas das organizações sem fins lucrativos é complexa e multidimensional, uma vez que estas respondem, a vários níveis, às várias partes interessadas que com que interagem (Ebrahim, 2010), devendo incorporar sistemas múltiplos de accountability que permitam a mensuração dos resultados e a transparência no financiamento e na tomada de decisão (Christiensen e Ebrahim, 2004). A um nível superior, respondem perante os fundadores, os doadores e a entidades governamentais no que diz respeito à utilização dos fundos disponíveis, através de relatórios, auditorias e monitorização das atividades (Edwards e Hulme, 1996). A um nível mais inferior, respondem aos grupos que beneficiam dos serviços prestados, embora também possa incluir as comunidades ou regiões indiretamente implicadas em programas sem fins lucrativos. Numa perspetiva interna ou horizontal, a accountability centra-se na responsabilidade para com a sua missão e colaboradores (Ebrahim, 2010). A prestação de contas deverá ser feita respondendo às seguintes perguntas: Como? Para quem? Para quê? (Ebrahim, 2010).

A inclusão do conceito de stakeholders ou partes interessadas na gestão surgiu em 1984 com Edward Freeman, dando origem à “teoria dos stakeholders”. De acordo com Freeman (1984, p. 2), stakeholder é “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar, ou ser afetado, pela prossecução dos objetivos organizacionais”. Esta teoria defende que ao nível da gestão devem ser formulados e implementados processos que satisfaçam todos os grupos que de alguma forma interagem com a organização. A tarefa central nesse processo é o de gerir e integrar as relações e os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos de uma forma que garanta o sucesso a longo prazo da organização. Implica a gestão ativa do ambiente em que se insere, dos relacionamentos e a promoção da partilha de interesses. Os interesses dos stakeholders devem ser integrados nos objetivos das organizações, e o relacionamento com estes deve ser gerido de forma estratégica e coerente (Freeman e McVea, 2001). Ainda de acordo com Freeman e McVea (2001), a abordagem dos stakeholders deve ser flexível, de modo a poder integrar as mudanças que ocorrem no contexto em que estão inseridas, requer uma gestão estratégica, de modo a que a organização possa alcançar os seus objetivos de longo prazo, assenta em valores e em estratégias de negócio, ser simultaneamente prescritiva e descritiva e requer uma abordagem integrada do processo de tomada de decisão, tendo em conta os múltiplos stakeholders e as suas perspetivas.

A declaração que estabelece as normas pela qual a organização em estudo se deve orientar para apresentar as demonstrações financeiras externas é a “Statement Financial Accounting Standards n.º117 – Financial Statement of Not-For-Profit Organization (1993)”. Esta declaração pretende melhorar a relevância, compreensão e comparabilidade das demonstrações financeiras emitidas pelas organizações sem fins lucrativos, aferindo da sua accountability a um nível superior.

As demonstrações financeiras existem para fornecer informações importantes para atender a interesses comuns dos doadores, membros, credores e outros em avaliar, por exemplo, os serviços que uma organização fornece e sua capacidade de continuar a fornecer os mesmos, como os gestores cumpriram as suas responsabilidades administrativas e outros aspetos do seu desempenho (FASB, 1993). Segundo a FASB (1993), estas demonstrações financeiras devem conter: uma demonstração da posição financeira, uma declaração de atividades, e uma demonstração dos fluxos de caixa. Para além disso é essencial incluir um conjunto de notas explicativas das declarações financeiras. Relativamente à demonstração da posição financeira esta deve informar os valores dos seus ativos totais, passivos e património líquido (FASB, 1993). A declaração de atividades por sua vez, deve fornecer informações relevantes sobre: os efeitos das transações e outros eventos e circunstâncias que mudam a quantidade e natureza dos ativos líquidos; as relações dessas transações e outros eventos e circunstâncias; e a forma com os recursos da organização são utilizados na prestação de programas ou serviços (FASB, 1993). Quanto à demonstração dos fluxos de caixa, tem como objetivos apresentar informações sobre os recebimentos e pagamentos de caixa durante um período de uma organização. Esta declaração exige ainda a classificação dos ativos líquidos, receitas, despesas, gastos e perdas com base na existência ou não de restrições colocados pelos doadores. Os líquidos ativos têm assim três classes diferentes quanto a sua utilização: com restrição permanente, com restrição temporária, e sem restrição (FASB, 1993). De salientar, que as notas explicativas das demonstrações financeiras são fundamentais para fornecer informações relevantes sobre vários aspetos que não seriam perceptíveis de outra forma, como por exemplo: a quantidade e natureza da liquidez; a flexibilidade financeira; como a organização obtém e gasta o dinheiro; a quantidade e tipos de entradas e saídas de recursos económicos; e os esforços de serviço da organização (FASB, 1993).

Para clarificar o conceito de estratégia, segundo Hatten (1982) a estratégia de uma organização deverá ser sempre coerente com o ambiente em que está inserida, com os recursos disponíveis, com os valores e ser

dinâmica. Apenas estratégias consistentes e com capacidade de resposta às mudanças permitem às organizações a concretização da sua missão. O processo estratégico começa por determinar os objetivos gerais e as estratégias fundamentais da organização e os programas operacionais, certificando-se que são consistentes com o ambiente, os recursos e os valores da organização (Hatten, 1982). A eficiência na prestação de serviços pelas organizações sem fins lucrativos, não se pode medir apenas pelos resultados de ordem financeira, no entanto não pode deixar de os ter em conta na sua gestão. Para este tipo de organizações, de acordo com o mesmo autor, a gestão poderá partir da estratégia funcional ou de curto prazo, no pressuposto de que um conhecimento adequado da situação presente pode melhorar a definição da estratégia futura.

Atualmente, o recurso às tecnologias de informação pelas organizações sem fins lucrativos tornou-se uma necessidade, uma vez que aumentam sua capacidade de accountability e o alcance das atividades que desenvolvem, tornando-se desta forma mais competitivas. Podem contribuir para uma maior eficiência e a diminuição dos custos dos serviços e permitem dar resposta às exigências de prestação de contas dos fundadores e entidades reguladoras. Adicionalmente, as organizações sem fins lucrativos dispõe de formas inovadoras de prestar novos serviços ou aumentar o alcance dos serviços já prestados e ainda de atrair doadores (Jaskyte, 2012). Podem ser elencadas diversas formas das tecnologias de informação servirem a missão das organizações. Permitem a criação de bases de dados de doadores, membros, clientes e voluntários, tornam possível que as doações sejam feitas online, melhoram os fluxos de comunicação e disponibilizam ferramentas de trabalho. No âmbito dos serviços prestados, possibilitam a formação online (e-learning, educação à distância, webinars), a utilização de programas interativos (multimédia ou blogs), a prestação de serviços online e ainda formas inovadoras de abordagem ao marketing (e-marketing, webinars, mobile marketing) (Jaskyte, 2012).

Relativamente aos benefícios do uso das novas tecnologias, estes podem agrupar-se em 4 categorias: associados aos clientes e programas, aos aspetos financeiros e de financiamento, com o próprio funcionamento organizacional e com a imagem pública e o relacionamento com os stakeholders. O quadro seguinte, explicita dentro de cada categoria os potenciais benefícios mais significativos.

Quadro 2. Benefícios resultantes do uso de novas tecnologias

Clientes e programas	Aspetos financeiros e de financiamento	Funcionamento organizacional	Imagem pública e relacionamento com os stakeholders
-Aumento do número de clientes. -Aumento da capacidade de recrutamento de voluntários. -Aumento do número de programas ou expansão dos existentes.	-Diminuição dos custos administrativos e operacionais. -Aumento do número de doadores e dos fundos decorrentes de doações.	-Aumento da eficiência organizacional e da produtividade. -Aumento da eficiência na recolha e tratamento de dados relevantes para as atividades de marketing e de financiamento. -Aumentar a eficiência das parcerias.	-Melhorar o relacionamento e a comunicação com voluntários, doadores e clientes. -Promoção da imagem pública e crescente reconhecimento público e apoio.

Fonte: Jaskyte, K., 2012, p. 123

De acordo com Pinho e Macedo (2006), estando as organizações inseridas num meio cada vez mais competitivo, no qual os recursos e capacidades têm de ser geridos eficaz e eficientemente, o uso das tecnologias de informação em geral e da internet em particular têm assumido uma relevância decisiva. Na perspetiva destes autores, de entre os benefícios percebidos associados ao uso da internet e das novas tecnologias nas organizações sem fins lucrativos, destacam-se: contribuir para o reconhecimento público e a notoriedade e para a disseminação da missão e dos valores sociais, permitir uma diversificação das estratégias de financiamento, facilitar o recrutamento de voluntários e colaboradores e permitir o estabelecimento de redes (networking). Para que os sites na internet possam trazer às organizações os benefícios referidos anteriormente, Kang e Norton (2004), defendem que estes devem ter um interface amigável para o visitante, disponibilizar informação adequada e atualizada e estabelecer uma comunicação relacional entre a organização e os seus públicos. Nos seus sites, as organizações sem fins lucrativos devem disponibilizar informação de elevada qualidade de ordem financeira e de performance organizacional, por forma a garantir a sua accountability e a sua transparência. (Lee e Joseph, 2013) O

quadro seguinte indica o tipo de informações que devem constar dos sites das organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, na perspectiva destes autores.

Quadro 3. Informações a disponibilizar nos sites

Informação financeira	Relatório anual IRS 990 IRS Form 1023 Declarações das Auditorias Financeiras IRS Carta de Determinação
Informação da performance organizacional	Missão Resultados do desempenho Histórias de sucesso / testemunhos Impactos na comunidade Lista de colaboradores Lista da Administração

Fonte: Lee e Joseph, 2013, p. 2221

De acordo com Brinkerhoff (2002), as parcerias podem ser definidas como uma relação dinâmica entre os diversos agentes, com base em objetivos mutuamente acordados e tendo em conta as respetivas vantagens comparativas de cada parceiro. Envolvem princípios de respeito mútuo, igualdade de participação na tomada de decisões, accountability e transparência. São salientadas na literatura duas dimensões a ter em conta no estabelecimento das parcerias: a reciprocidade entre os parceiros e a identidade organizacional, que define a racionalidade subjacente à escolha dos mesmos (Brinkerhoff, 2002). A reciprocidade concerne às partes envolvidas, que devem, no respeito dos seus direitos e responsabilidades, procurar o benefício máximo possível, nunca perdendo de vista a missão da organização e os objetivos para que a parceria foi estabelecida. O estabelecimento de parcerias permite às organizações aceder a recursos chave necessários para a sua atividade (financeiros e materiais, informação, contactos, credibilidade), devendo ser a obtenção destes recursos o critério para a escolha dos parceiros. As parcerias estabelecidas devem trazer valor acrescentado à organização e aos parceiros, na perspectiva da reciprocidade acima referida (Brinkerhoff, 2002).

De acordo com Dees e Anderson (2006), a inovação é um processo de desenvolvimento com implementação de uma ideia, processo, produto ou serviço de natureza criativa. A inovação social otimiza o desempenho organizacional e está relacionada com a iniciativa e com a capacidade de adaptação. Um nível elevado de iniciativa e inovação, permitem atingir um valor social elevado nas organizações sem fins lucrativos, que se reflete na contribuição, responsabilidade e reconhecimento sociais das mesmas (Dees e Anderson, 2006). A inovação é o processo através do qual novas ideias, objetos e práticas são criadas, desenvolvidas ou reinventadas (Walker, 2007), representa uma nova forma de gerir, organizar e prestar serviços. Para a sua compreensão, torna-se necessário estabelecer uma distinção entre os tipos de inovação. Walker (2007), define a tipologia que a seguir se explicita na classificação da inovação. A inovação pode ocorrer nos serviços prestados (o que é produzido), que pode ser total (novo serviço para um novos utilizadores), expansionista (disponibilizar serviços existentes a novos públicos) ou evolucionista (prestar um novo serviço a utilizadores já existentes). A inovação nos processos organizacionais, relaciona-se com os serviços são prestados e alteram o relacionamento entre os membros da organização e entre estes e o ambiente externo relevante. Por fim, são ainda de considerar inovações ao nível do aumento da eficiência ou da eficácia da organização na produção e disponibilização dos serviços. O ambiente externo à organização desempenha um papel importante na adoção ou não de algum tipo de inovação, pelas oportunidades e constrangimentos que impõe. Destacam-se pelo seu impacto constrangimentos sociais, económicos e políticos no processo da inovação (Walker, 2007). Com o objetivo de ir ao encontro das necessidades dos stakeholders, as organizações devem adotar o tipo de inovação tido como mais adequado, podendo inclusivamente adotar simultâneas inovações de tipo diferente para cada projeto.

3. Perguntas para a discussão e conclusões

Questão 1. Pela análise do Relatório de Gestão, a ASPCA cumpre os requisitos do Financial Accounting Standard Board (FASB) 117?

Statement Financial Accounting Standards n.º 117 – Financial Statement of Not-For-Profit Organization (1993) refere que uma demonstração financeira completa de uma organização sem fins lucrativos, deve incluir uma demonstração da posição financeira, a partir do final do período de relatório, uma declaração de atividades, e uma declaração de fluxos de caixa para o período de relatório, bem como as notas explicativas das declarações financeiras.

A ASPCA no seu relatório anual de atividades apresenta as demonstrações financeiras de uma forma resumida. Tanto a demonstração da posição financeira (a que eles chamam de balanço), como a declaração de atividades de 2013 estão patentes no relatório anual de atividades. Para além disso a organização disponibiliza ainda no seu site dois relatórios de auditoria independentes de 2011 e 2012 onde as demonstrações financeiras são expostas de forma mais aprofundada. Através destas auditorias é possível identificar não só a demonstração da posição financeira (balanço) e a declaração de atividades, bem como da demonstração dos fluxos de caixa e respetivas notas explicativas das declarações financeiras. O Relatório de Auditoria Independente de 2013 não está disponível no site mas a organização refere que há a possibilidade de fornecer o mesmo através de um pedido por escrito.

Analisando as três declarações que constituem a demonstração financeira bem como as notas explicativas podemos considerar que cumprem os requisitos da FASB.

Relativamente à demonstração da posição financeira está deve conter os valores dos seus ativos totais, passivos e património líquido (FASB, 1993). Tal como a ASPCA apresenta no seu relatório, que se pode verificar a partir do quadro 4. A FASB 117 exige ainda a classificação dos ativos líquidos de uma organização com base na existência ou não de restrições impostas pelo doador. Os ativos líquidos podem ser: permanentemente restritos, temporariamente restritos, e irrestritos. Os valores de cada uma das classes devem estar presentes na comunicação da posição financeira e, os montantes das mudanças em cada uma das classes de ativos líquidos, devem ser expostos na declaração de atividades. O que é visível na demonstração da posição financeira da ASPCA (Quadro 4).

Quadro 4. Parâmetros da Demonstração da Posição Financeira da ASPCA

		2011	2012	2013
Total de ativos		\$ 213.706.112	\$ 213.492.255	\$ 224.598.048
Total de passivo		\$ 30.794.533	\$ 2.804.118	\$ 26.686.328
Ativos líquidos:	Irrestrito	\$126.356.278	\$ 127.755.165	\$135.314.763
	Temporariamente restritos	\$ 34.666.749	\$ 34.604.344	\$ 36.925.063
	Permanentemente restrito	\$ 21.888.552	\$ 23.091.628	\$ 25.671.890

Fonte: website da ASPCA

A declaração de atividades da ASPCA presente no relatório de atividades não informa o montante da mudança para cada uma das classes de ativos líquidos, no entanto, analisando as declarações de atividades disponíveis nos relatórios de auditoria individuais de 2011 e 2012, já é possível identificar o montante de mudança da cada uma das classes (Quadro 5).

Quadro 5. Despesas operacionais da Demonstração de Atividades de 2012 da ASPCA

		Irrestrito	Temporariamente Restringido	Permanentemente Restringido	Total
Operando apoio e receitas:					
Contribuições e associações		\$ 104.876.620	\$ 6.802.417	-	\$ 111.679.037
(...)					
Despesas operacionais:					
Despesas do programa:	Serviços de saúde animal	\$ 32.069.340	-	-	\$ 32.069.340
	A educação pública e comunicação	\$ 31.993.657	-	-	\$ 31.993.657
	Os programas anti crueldade	\$ 27.112.159	-	-	\$ 27.112.159
	Sensibilização da comunidade	\$ 20.554.329	-	-	\$ 20.554.329
	Subsídios	\$ 18.057.270	-	-	\$ 18.057.270
Despesas totais do programa		\$ 129.786.755	-	-	\$ 129.786.755

Fonte: website da ASPCA

A demonstração de atividades deve também apresentar a forma como os recursos da organização são utilizados na prestação de vários programas ou serviços (FASB, 1993). O que se pode verificar na demonstração de atividades da ASPCA (Quadros 5 e 6).

Quadro 6. Parâmetros da Demonstração de Atividades de 2013 da ASPCA

		2013
Despesas operacionais:		
Despesas do programa:	Serviços de saúde animal	\$ 34.770.721
	A educação pública e comunicação	\$ 33.009.627
	Os programas anti crueldade	\$ 22.730.232
	Sensibilização da comunidade	\$ 20.847.140
	Subsídios	\$ 18.112.859
Despesas totais do programa		\$ 129.470.579
Variações dos ativos líquidos		\$ 12.460.583
Ativos líquido no início do ano		\$ 185.451.137
Patrimônio líquido no final do ano		\$ 197.911.720

Fuente: website da ASPCA

Em relação à demonstração do fluxo de caixa, este deve indicar a mudança de caixa e seus equivalentes (FASB, 1993). Tal como a ASPCA apresenta na sua demonstração de fluxo de caixa, que se pode verificar no Quadro 7.

Quadro 7. Parâmetros da Demonstração do Fluxo de Caixa da ASPCA

	2011	2012
Fluxo de caixa das atividades operacionais:		
Variações de ativos líquidos	\$ (5.112.823)	\$ 2.539.558
Ajustes para reconciliar as alterações no ativo líquido com o caixa		
Líquido utilizado pelas atividades operacionais:		
Depreciação	\$ 4.340.380	\$ 3.732.347
(...)		
O caixa líquido utilizado nas atividades operacionais	\$ 12.899.287	\$ (9.824.598)

Fluxo de caixa das atividades de investimento:		
As compras de investimento	\$ (60.495.744)	\$ (48.270.054)
(...)		
O caixa líquido utilizado nas atividades de investimento	\$ (22.918.818)	\$ 1.379.095
Fluxo de caixa das atividades de financiamento:		
Contribuições restritas para doações	\$ 6.459	\$ 174.701
Variação líquida em caixa e equivalente de caixa	\$ (10.013.072)	\$ (8.270.802)
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	\$ 27.869.029	\$ 17.855.957
Caixa e equivalente de caixa no final do ano	\$ 17.855.957	\$ 9.585.155

Fuente: website da ASPCA

Questão 2. A forma como o Relatório de Gestão é disponibilizado possibilita aos stakeholders da ASPCA aferir da sua accountability?

Através da análise do relatório de atividades de 2013 da ASPCA é notório que a organização se preocupa com a informação que é transmitida aos diferentes stakeholders.

É de salientar que a prestação de contas das organizações sem fins lucrativos têm de responder a diferentes níveis de stakeholders como foi acima referido. A um nível superior (“para cima”) direcionada para fundadores, doadores e entidades governamentais. Internamente (“horizontalmente”) centra-se na responsabilidade para com a sua missão e colaboradores. E a um nível mais inferior (“para baixo”) corresponde aos grupos que beneficiam dos serviços prestados, bem como as comunidades ou regiões indiretamente implicadas nos programas (Ebrahim, 2010).

Uma vez que as organizações sem fins lucrativos devem direcionar a prestação de contas aos diferentes níveis, então também terão de adaptar a linguagem e informação aos diferentes grupos de stakeholders. Se por um lado para o nível mais superior, a organização deve demonstrar a utilização dos fundos disponíveis, através de relatórios, auditorias e monitorização das atividades, já para o nível mais inferior deve utilizar uma linguagem mais acessível e adequada aos conhecimentos do público em geral. A ASPCA demonstra que tem este cuidado, pois para além de apresentar no seu relatório de atividades uma parte das demonstrações financeiras e de disponibilizar os relatórios de auditoria internas, no relatório é utilizada uma linguagem acessível a qualquer tipo de stakeholder.

Para além disso, grande parte dos stakeholders, nomeadamente os doadores, o que pretendem saber ao observarem um relatório de atividades e/ou uma prestação de contas, é se o seu dinheiro está a ser bem utilizado, e se demonstram que estão a prestar serviços de interesse para a sociedade (Ebrahim, 2010). A forma como o relatório de gestão da ASPCA está concebido possibilita ao stakeholder identificar os resultados alcançados, e assim concluir se realmente o “dinheiro está a ser bem utilizado”. A título de exemplo, é referido no Relatório o facto de terem resgatado quase 11.000 animais em perigo, ajudarem a trazer mais de 500 acusações criminais contra alegados abusadores de animais, terem encontrado lares adotivos para cerca de 3.400 cães e gatos, obterem um grande melhoramento do Hospital ASPCA Animal, haverem fornecido mais de \$ 17 milhões em doações para organizações em todo o país para ajudarem dezenas de milhares de animais e terem atingido vitórias legislativas e regulamentares em 29 estados, ajudando a garantir que animais em todo o país usufruam de maior proteção. São vários os projetos, parcerias e serviços da ASPCA, que são destacados, explicados e medidos no grau do cumprimento dos objetivos.

Questão 3. De que forma a utilização do digital contribui para a ASPCA concretizar os seus objetivos e cumprir a sua missão?

Tendo em conta que através do digital as organizações sem fins lucrativos conseguem formas mais inovadoras de prestar serviços, de aumentar o alcance dos serviços já prestados e ainda de atrair doadores (Jaskyte, 2012), a ASPCA recorre ao digital como a base do seu funcionamento. A ASPCA utiliza o digital para viabilizar a informação e diálogo com o consumidor/ doador, para concretizar os seus serviços e todas as suas iniciativas, assim como para sensibilizar a comunidade para prevenção da crueldade contra os animais. Deste modo, o digital é uma das ferramentas fundamentais no funcionamento da ASPCA, e são muitos os exemplos disso. No âmbito deste trabalho, iremos referir apenas os mais relevantes.

Com o objetivo de cumprir a sua missão, a ASPCA aposta na formação dos seus colaboradores, parceiros das comunidades, voluntários e outros particulares e instituições preocupados com o bem-estar animal. Estas formações realizam-se em formato digital, são concretizadas em webinars, que se realizam ao longo de todo o ano. Após a data da sua realização os recursos didáticos ficam disponíveis na biblioteca de recursos da ASPCA online, bem como manuais de boas práticas nas diversas questões ligadas com o bem-estar animal. Os recursos didáticos dividem-se entre as seguintes categorias: programas de adoção, mudanças e transportes, cuidados animais, controlo de doenças, voluntariado, obtenção de fundos, entre outros. Em 2013, de acordo com o Relatório de Gestão, foram ministradas cerca de 26.000 horas de formação a voluntários e a colaboradores de abrigos e similares via web. A iniciativa Rachael Ray challenge é outro exemplo de utilização do digital pela ASPCA, que consiste no estabelecimento de uma competição entre abrigos e associações locais realizada a nível nacional promovida pela ASPCA, em que o abrigo que num dado período conseguir salvar mais animais, seja por via das adoções ou do reencontro com os donos, recebe da ASPCA um prémio monetário no valor de 100.000\$ dólares para financiar as suas atividades. Desde que começou este projeto em 2010, já foram salvos mais de 282 mil animais. Os meios de comunicação utilizados nesta iniciativa para procurar o envolvimento da comunidade ao longo de todo o tempo da iniciativa são a página de facebook, o site e numa perspetiva de maior proximidade, a realização eventos locais nas comunidades, que são devidamente divulgados no facebook e no site. Em 2013 entraram neste projeto 49 abrigos privados e municipais dos Estados Unidos, e conseguiram salvar 56.379 animais de estimação. Em 2014, participam 50 abrigos e foram salvos mais de 68 mil animais, o que representa um aumento de 17 mil vidas salvas. No enquadramento teórico de Jaskyte (2012), a iniciativa Rachael Ray challenge pretende alcançar benefícios relacionados com a imagem pública e relacionamento com os stakeholders e permite de forma clara a prossecução da missão da ASPCA.

Numa análise do site institucional da ASPCA, e tendo em conta os itens relacionados com a performance organizacional que devem fazer parte de um site de uma organização sem fins lucrativos propostos por Lee e Joseph (2013), pode concluir-se que estes estão presentes. Os itens em causa são a missão, a divulgação dos resultados de desempenho, as histórias de sucesso / testemunhos, os impactos na comunidade e a lista da administração. Estes itens estão presentes ao longo de todo o site, nas newsletters trimestrais e no Relatório Anual de Gestão.

Questão 4. Tendo em conta que a ASPCA existe desde 1866, de que forma a inovação contribui para a organização ser uma das maiores a nível dos EUA?

Conforme já referido no ponto 2, a inovação é o processo através do qual novas ideias, objetos e práticas são criadas, desenvolvidas ou reinventadas (Walker, 2007). Desde a sua criação, a ASPCA foi um projeto inovador uma vez que foi a primeira associação humanitária a ser criada nos Estados Unidos da América, com o intuito da prevenção da crueldade animal. Com 148 anos de existência, mantém-se como a maior organização dedicada à causa animal e uma das maiores organizações sem fins lucrativos dos EUA. Este facto deve-se à dinâmica criada pela organização quer no estabelecimento de parcerias inovadoras, quer em serviços/produtos de igual forma inovadores. No relatório anual de 2012 da ASPCA, Ed Sayres, ex-presidente e CEO da ASPCA afirma que “embora a ASPCA seja a organização mais antiga de bem-estar animal, nunca iremos parar de lutar e inovar e melhorar a nossa capacidade de salvar a vida dos animais ou impedi-los de sofrer.”

O ano de 2013 foi um ano importante para a ASPCA, pois muitos projetos inovadores foram iniciados. Há medida que os projetos forem referenciados, procurar-se-á o seu enquadramento na tipologia de Walker (2007) quanto à classificação da inovação. Por iniciativa da ASPCA, foi criado o primeiro centro de reabilitação animal no país para caninos vítimas de crueldade, de onde resultou a reabilitação total de 49 cães no ano passado. De acordo com a tipologia de Walker (2007), podemos afirmar que se trata de uma inovação nos serviços evolucionista.

É de salientar a parceria piloto estabelecida entre a ASPCA e a polícia de Nova Iorque (NPYD) potencializando os pontos fortes destas duas entidades. A polícia recebe formação específica da ASPCA para agir e lidar com potenciais situações de maus tratos ou abandono de animais, e a ASPCA encaminha as ocorrências registadas para adoção ou para tratamento conforme os casos, bem como dá o apoio legal que for tido como necessário. Desta parceria resultou 12 penas de prisão, 37 queixas formais e o resgate de 31 animais.

Para promover a comunicação entre as diversas organizações de defesa animal associadas à ASPCA, em Julho de 2013 foi disponibilizado o primeiro site interativo (aplicação APP) “moving animal place”

(MAP), alojado na página da ASPCA. Esta aplicação iterativa foi criada com o objetivo da recolocação dos animais, ou seja, no caso de um abrigo estar lotado, poder entrar em contacto com outros abrigos ligados nesta rede e solicitar ajuda no acolhimento desses animais, evitando assim a sua morte. No site é também dada formação sobre a melhor forma de transportar os animais em segurança. Em seis meses de atividade, no fim de 2013, a rede já contava com 420 membros associados em 47 estados e contribuiu para a recolocação de 491 animais em abrigos menos lotados. De acordo com a tipologia de Walker (2007) trata-se de uma inovação relacionada com os serviços prestados, de natureza tecnológica.

Um exemplo de uma inovação no âmbito dos processos (Walker, 2007) é a viatura ASPCA, que é o primeiro projeto de ciência forense veterinária existente nos Estados Unidos, que apoia a equipa veterinária forense na investigação de crimes contra animais. A viatura contribui de forma significativa para a recolha das provas necessárias para o apuramento dos factos.

Em junho de 2014, foi criada uma aplicação APP para encontrar animais perdidos. Esta aplicação foi criada com o intuito de fazer face à realidade do aumento de animais de estimação em abrigos que se perdem dos seus donos principalmente com o 4 de Julho (dia da independência). A aplicação é gratuita e contém informação especializada sobre formas de atuar aquando de catástrofes naturais e também armazena os registos médicos dos animais de estimação e considerando a tipologia de Walker (2007) representa uma inovação nos serviços evolucionista, que igualmente recorre à tecnologia.

Questão 5. De que forma as parcerias estabelecidas pela ASPCA vão ao encontro da missão para que foi criada?

A ASPCA mantém-se desde sempre consistente e empenhada na sua missão e valores, sendo a estratégia fundamental para a concretização da sua missão o estabelecimento de parcerias geridas por um departamento de marketing especializado. Conforme já referido por Brinkerhoff (2002), as parcerias devem ser dinâmicas, com base em objetivos mutuamente acordados e tendo em conta os interesses de todos. Nas parcerias devem existir objetivos claros e articulados, bem como indicadores e mecanismos de medição da performance, uma clara delimitação das responsabilidades das partes envolvidas e a distribuição dos custos/benefícios ser equitativa (Brinkerhoff, 2002).

A ASPCA estabelece 3 tipos de parcerias dinâmicas e inovadoras que interagem entre si, a saber: parcerias empresariais, parcerias com as comunidades locais e parcerias com associações, grupos de resgate, santuários e outras organizações. No estabelecimento das parcerias está sempre presente a preocupação de que todas as partes envolvidas obtenham os benefícios esperados.

As parcerias empresariais destinam-se a obter financiamento para os diversos programas de promoção do bem-estar animal e aumentar a consciencialização da comunidade para a causa animal, contribuindo assim para o cumprimento da missão. Permitem interagir com os consumidores dos parceiros e a estes aumentar o volume de vendas e a notoriedade das marcas associadas. Geralmente são empresas que estão bem posicionadas no mercado, e utilizam esta parceria para criarem um serviço adicional para os seus clientes. Destaca-se a parceria com a Subaru pelas diferentes valências que tem associada. A Subaru através de estudos que efetuou aos seus clientes sabe que, cerca de sete em dez proprietários de um Subaru possui um animal de estimação ou têm 3 vezes mais probabilidade de virem a ter um animal de estimação que os seus concorrentes. A parceria assenta nos seguintes apoios:

- Doação de 100 dólares para a ASPCA, pela compra ou aluguer de um Subaru por parte de doadores, fundadores e outros membros ASPCA;
- Colaboração entre concessionários locais da Subaru e abrigos locais de animais que sejam parceiros da Subaru/ASPCA, em que o evento mais popular desta iniciativa são as campanhas de adoção de animais;
- Doação da Subaru à ASPCA de um veículo personalizado para apoio à equipa veterinária forense, para recolha de provas em investigação criminal contra animais;
- Disponibilização às comunidades parceiras da ASPCA de viaturas para transporte aos colaboradores dessas organizações na recolha de animais vítimas de maus tratos.

As parcerias empresariais estendem-se a marcas de vestuário (Zara Terez; Vans; David & Goliath Tees; Puppy Luv Glam; Threadless) e a empresas financeiras de cheques personalizados (cheques pelo correio), que criam coleções ou produtos com a utilização de imagens de animais. Destes parceiros a ASPCA

recebe uma percentagem do valor de vendas de produtos ou serviços ou um valor fixo, que utiliza para o financiamento dos seus diversos programas.

Uma das formas de incentivar a comunidade a associar-se ao seu projeto, foi o estabelecimento de uma parceria com a Liberty Mutual Insurance, que criou ofertas especiais para membros ASPCA no seguro da casa e do automóvel. A ASPCA estabelece ainda parcerias com organizações que desenvolvem a sua atividade online. As entidades que se associaram à ASPCA foram a Amazon Associates, que doa uma percentagem do preço de venda dos seus produtos se for utilizado o link amazon.com personalizado para a ASPCA, a We-Care.com e a WebThriftStore, mercado online para produtos usados, que permite ao vendedor ao colocar os artigos para venda doar à ASPCA 80% do valor.

Referencias

- ASPCA (American Society of the Prevention of Cruelty to Animals). Site da ASPCA. <https://www.aspc.org/>. Acedido em 10/11/2013.
- Braga, A., & Carvalho, A. (2010). A influência dos stakeholders no processo de tomada de decisão em entidades locais sem fins lucrativos – uma revisão da literatura. 16º Congresso da APDR, 2495-2526.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-nonprofit partnership: a definition framework. *Public Administration and Development*, 22 (1), 19-30.
- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2004). How does accountability affect mission? The Case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Arnova* 2004.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In R. Mosher-Williams (Ed.). *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*. ARNOVA. Occasional Paper Series, 1 (3), 39-66.
- Ebrahim, A., & Weisband, E. (2007). *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ebrahim, A. (2010). *The Many Faces of Nonprofit Accountability*. Harvard Business School, Working paper 10-069.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). *Beyond the Magic Bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world*. West Hartford, CT: Kumarian Press.
- FASB (Financial Accounting Standards Board). (1993). *Financial Statement of Not-For-Profit Organization*. Statement Financial Accounting Standards n.º 117.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. Hitt, R. E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3 (2), 89-104.
- Jaskyte, K. (2012). Exploring Potential for Information Technology Innovation in Non-profit Organizations. *Journal of Technology in Human Services*, 30 (2), 118-127.
- Kang, S., & Norton, H. E. (2004). Nonprofit Organizations' use of the World Wide Web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals?. *Public Relations Review*, 30 (3), 279- 284.
- Lee, R. L., & Joseph, R. C. (2013). An examination of web disclosure and organizational transparency. *Computers in Human Behavior*, 29 (6), 2218-2224.
- Pinho, J. C., & Macedo, I. M. (2006). The Benefits and Barriers Associated with the Use of the Internet within the Non-Profit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 16 (1/2), 171-193.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas*, 3 (3), 267-309.
- Walker, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 591-615.

