



## **INDICADORES DE DESEMPENHO EM PROJETOS SOCIAIS: UMA REFLEXÃO SOBRE O USO DE INDICADORES FINANCEIROS**

**ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
professorcarvalho@rocketmail.com

**FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR**  
UNINOVE - Universidade Nove de Julho  
flaviohj@uninove.br

**IVANO RIBEIRO**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
ivano.adm@gmail.com

**RENATO FABIANO CINTRA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
renatocintra@hotmail.com



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### INDICADORES DE DESEMPENHO EM PROJETOS SOCIAIS: UMA REFLEXÃO SOBRE O USO DE INDICADORES FINANCEIROS

**Resumo:** Os resultados das ações relacionadas aos projetos sociais são geralmente apresentados sob a definição de “impacto social”, em geral, com uma definição subjetiva e sem uma abordagem que utilize métodos quantitativos. O presente artigo tem o objetivo de analisar como os indicadores de desempenho são utilizados para mensurar os resultados de projetos sociais desenvolvidos por Organizações não Governamentais (ONGs). O estudo foi desenvolvido em duas etapas: a primeira consistiu de uma pesquisa utilizando um instrumento de coleta de dados semiestruturado com 22 gestores e técnicos de oito ONGs sediadas no Município de Salvador e Região Metropolitana no Estado da Bahia; a segunda consistiu na proposta de aplicação de indicadores financeiros a partir da adoção do método de Valor Presente Líquido (VPL) em um projeto simulado de geração de trabalho e renda baseado em um projeto real. Os resultados sugerem que os gestores e técnicos reconhecem a necessidade da adoção de indicadores quantitativos e, sobretudo, dos financeiros como uma exigência constante das fontes financiadoras (empresas, agências e governos); e que a adoção de indicadores financeiros pode auxiliar na medição, sistematização e comprovação de resultados de forma mais objetiva e clara, desde que respeitadas as particularidades de um projeto social, principalmente quanto aos aspectos de origem do capital investido e da não previsão de retorno financeiro por parte dos financiadores.

**Palavras-chave:** Projetos sociais, Indicadores de desempenho e Indicadores Financeiros.

**Abstract:** The results of the actions related to social projects are usually presented under the definition of "social impact"; in general, a subjective definition without a proper quantitative approach. This article aims to analyze how performance indicators are used to measure the results of social projects developed by non-governmental organizations (NGOs). The study was conducted in two stages: the first consisted of a survey using a semi-structured data gathering questionnaire, with 22 managers and technicians from eight NGOs headquartered in the city and metropolitan area of Salvador, Bahia State; the second consisted of an application of financial indicators from the adoption of the method of Net Present Value (NPV) through a simulated project to generate employment and income based on a real project. The results suggest that managers and technicians recognize the need for the adoption of quantitative indicators, especially the financial ones as a recurrent requirement from funding sources (companies, agencies and governments); and that the adoption of financial indicators can assist in measuring, ordering and verifying results more objectively and clearly, in accordance to the particularities of a social project, mainly on the aspects of origin of capital investment and the lack of predictability of financial return on investors' behalf.

**Keywords:** Social projects, Performance indicators and Financial indicators.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

Organizações Não Governamentais (ONGs) são instituições criadas a partir de movimentos de mobilização social nas diversas regiões do mundo, sobretudo na América Latina, Europa e Estados Unidos e representam o processo de organização e o fortalecimento da sociedade civil (ALBUQUERQUE, 2006). Tais organizações buscam estabelecer um novo modelo de relação Estado - sociedade, atuando em áreas que representam demandas sociais originadas pelo déficit gerado pelas lacunas ou incompletudes das políticas públicas e pelas imperfeições do mercado. A década de 1990 foi, para o Brasil, um período de transformações econômicas e políticas que resultaram no redesenho da gestão pública e na reestruturação do Estado. Estas mudanças, embora relevantes sob a ótica da economia, não foram capazes de contribuir para superação da pobreza e dos problemas sociais acumulados de forma efetiva, demandando organização, mobilização e intervenção de organizações da sociedade civil na busca de soluções viáveis para superação dessas demandas.

Além disso, esse período representou um momento de crescimento do terceiro setor brasileiro, impulsionado tanto pelas conquistas sociais tais como a Constituição Federal - 1998, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA - Lei 8.069 de 13 de julho de 1990) e a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS - Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993), quanto pelo reconhecimento da capacidade operativa com perspectiva de financiamento internacional. Este cenário cria para as ONGs brasileiras um fator novo, a exigência de algo além de capacidade política e de mobilização, “a capacidade de gestão” na elaboração de projetos para captação de recursos junto às fontes financiadoras e, sobretudo no gerenciamento das ações e sistematização de resultados de forma a apresentar e comprovar o alcance do resultado prometido.

Os resultados obtidos no desenvolvimento de projetos sociais representam um desafio para as ONGs que adotam o conceito de “impacto social” para aferir e apresentar estes resultados. Para Grootaert e Thierry (2001), avaliar a eficácia de um projeto de desenvolvimento demanda a criação de indicadores para o monitoramento e metodologias para medir o impacto ou os resultados gerados. De acordo com Porter e Kramer (1999), embora essas organizações apresentem comprometimento social, deve-se questionar se a sociedade colhe frutos de seu trabalho. Para os autores as ONGs precisam criar valor para a sociedade com os recursos que dispõem e destacam que a criação de valor só será possível se mensurado e comprovado o seu desempenho. Autores como Fischer e Falconer (1999) e Tenório (2004), sublinham que no Brasil, as ONGs, atuam em uma faixa difusa de gestão, equidistante entre a gestão pública e privada e conduzem a gestão em uma sucessão de tentativas e erros e assim acumulam aprendizados e conhecimentos na tentativa de atender as exigências dos financiadores.

A partir da segunda metade da década de 1990, as ONGs brasileiras passaram a ser desafiadas a apresentação de um, cada vez mais robusto, conjunto de indicadores de desempenho para obtenção dos recursos que pleiteiam junto a fontes financiadoras nacionais e estrangeiras. Neste cenário, Carvalho e Fadul (2012) destacam que o agrupamento de pessoas de boa vontade com consciência e atitude política, o caráter filantrópico das ONGs e os níveis de carência do público-alvo já não são representados argumentos suficientes para convencer doadores e financiadores no momento atual no Brasil.

A mensuração de desempenho em uma organização é o processo de quantificação de uma ação, sendo a mensuração é o processo de quantificação, e a ação aquilo que provoca o desempenho (NEELY e GREGORY, 1995) e, na área social, a mensuração do desempenho também precisa estar presente. Mais especificamente, para Valadez e Michael (1994), a avaliação de impacto dos projetos sociais tem recebido atenção nos últimos anos em função



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

da pressão sobre governos as agências doadoras para ampliar os objetivos de suas estratégias de desenvolvimento. Para os autores, as restrições de recursos têm aumentado o interesse no uso da análise de custo-eficácia para identificar formas econômicas e equitativas de prestar serviços a grupos-alvo prioritários. Esse argumento ressalta a necessidade da quantificação dos resultados como forma de tornar mais claro os efeitos ou externalidades gerados na execução dos projetos.

A quantificação, no entanto, representa a necessidade de resignificar o conceito de “impacto social” com a adoção de indicadores com maior grau de pragmatismo, o que pode gerar resistência por parte das equipes. Dentre os obstáculos à implantação de iniciativas e estratégias novas, a intensidade da resistência manifestada pelos membros da organização e está relacionada com a percepção dos ganhos e perdas que correrão com a mudança proposta (PACE; BASSO e SILVA, 2003). O equilíbrio das novas medidas de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1993), pode melhorar uso das medidas já existentes, ampliar e fortalecer os sistemas de mensuração, e conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização, e, daí, minimizar as resistências. Para Barnett e Carrol (1995) o pleno uso dos sistemas de mensuração é alcançado quando estes conseguirem ajustar a organização às influências externas que interferem no seu desempenho ou posição competitiva.

Assim, esse estudo tem como objetivo analisar como os indicadores de desempenho são utilizados para mensurar os resultados de projetos sociais desenvolvidos por Organizações não Governamentais (ONGs), a partir de uma reflexão sobre a necessidade e a possibilidade de inclusão de indicadores financeiros no processo de avaliação de um projeto social.

O estudo foi desenvolvido em duas etapas: a primeira, uma pesquisa utilizando um instrumento semiestruturado com 22 gestores e técnicos de oito ONGs sediadas no Município de Salvador e Região Metropolitana no Estado da Bahia; a segunda consistiu na proposta de aplicação de indicadores financeiros a partir da adoção do método de Valor Presente Líquido (VPL) em um projeto simulado de geração de trabalho e renda baseado em um projeto real.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de Projetos Sociais**

De acordo com o PMI (PMBOK, 2008), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e termino definidos e o termino é definindo os objetivos são alcançados ou então os objetivos não serão ou não poderão ser alcançados. Exclusivo significa que o produto, serviço ou resultado gerado é, de alguma maneira, diferente de todos os outros produtos, serviços ou resultados já existentes, que pode ser: um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item; uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição ou; um resultado, como um produto ou um documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade). Ainda, de acordo com o PMI, o gerenciamento ou gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração dos processos que estão logicamente agrupados em: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Para Kisil (2002), um projeto é um empreendimento planejado e consiste num conjunto inter-relacionado de atividades que objetivam o alcance de objetivos específicos em um determinado tempo. Para a autora, um projeto surge de problemas concretos que afetam determinado público e são identificados. Desta forma um projeto social é um conjunto





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

organizado de ações para transformar determinada realidade social.

Para Falconer (1984), no Brasil, o terceiro setor representa uma promessa de eficiência da participação cidadã com inovação e qualidade, significando uma alternativa intermediária entre a atuação do Estado e o setor privado. Para Cabral (2007), a administração das ONGs lida com ações cujos resultados visam contemplar anseios, perspectivas e expectativas de indivíduos representados em grupos e segmentos da sociedade (CABRAL, 2007 p.124). Muraro & Lima (2003) destacam que linhas gerais, as ONGs pouco se diferem de outras organizações quanto às dificuldades na gestão a busca pela eficiência e o uso de metodologias para o acompanhamento e a avaliação das ações como uma forma de satisfazer as exigências dos financiadores, garantir a captação de recursos financeiros e contribuir para o combate ou a minimização dos problemas sociais que se compromete.

Para Tachizawa (2007), no Brasil embora haja características semelhantes entre as ONGs quanto à militância política e social, existem distinções seja pelo porte econômico, seja pelo volume de recursos movimentado. Um dos maiores desafios enfrentados pelas ONGs, de acordo com Carvalho (2011), é a apresentação de viabilidade econômica na elaboração dos projetos, os resultados, como uma espécie de consenso, são geralmente apresentados sob a forma de “impacto social”<sup>1</sup>, uma definição com alto nível de subjetividade. Para o autor a não apresenta métricas ou indicadores capazes de indicar de forma clara e quantificar os ganhos ou resultados sobre os recursos financeiros recebidos dificultam a captação.

De acordo com Valadez e Michael (1994) o impacto gerado pelos projetos sociais tem sido objeto de especial atenção nos últimos anos. O autor destaca que tanto os governos quanto as agências financiadoras sentem a necessidade de quantificar os resultados das ações de apoio e buscam avaliar o custo-benefício ou o custo-eficiência dos restritos recursos disponíveis. Esta quantificação requer a criação de indicadores de resultados e de metodologias claras para medir o impacto alcançado com as ações do projeto (GROOTAERT e THIERRY, 2001). Em função de atuarem em uma faixa difusa de gestão com elementos que as vinculam ou as assemelham à gestão pública e a corporativa simultaneamente conforme destacam Fischer e Falconer (1998), as ONGs adotam indicadores igualmente difusos que resultam em dificuldades de aplicá-los, de compreendê-los e de difundir-los.

Para Porter e Kramer (1999), o comprometimento social apresentado pelas ONGs, não as isenta do questionamento sobre os resultados ou os frutos que o trabalho desenvolvido por elas gera para a sociedade. A criação de valor para a sociedade a partir da utilização dos recursos financeiros recebidos demanda um processo de mensuração para sua comprovação (PORTER e KRAMER, 1999). As organizações de Terceiro Setor são mantidas a partir de recursos de doadores e financiadores e cultiva-se a hipótese de que seus gestores adotarão a mais eficiente possível alocação desses recursos (DE MENDONÇA e MACHADO FILHO, 2004). De acordo com COTTA (2014) a função da avaliação de resultados, é indagar a ocorrência de alterações na situação-problema após a intervenção e estabelecendo relação de causalidade entre estas alterações e os atributos do projeto. Para Slomski (1996), ainda que não objetivem a geração de resultados financeiros, as ações desenvolvidas com objetivo de geração de benefícios através da oferta de bens e serviços públicos resultarão indiretamente na geração de resultados econômicos.

Se o cenário para as ONGs brasileiras se alterou nas últimas décadas, demandando mudanças de postura e ajustes na gestão destas organizações, o ajustamento às influências das variáveis externas defendido por Barnett e Carrol (1995), dar-se-á então a partir da adequação

---

<sup>1</sup> Termo utilizado no setor para definir os resultados alcançados pelos projetos sociais na reversão ou minimização da pobreza, das desigualdades sociais, danos ambientais e promoção e defesa de direitos humanos.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

da gestão das ações e do uso de sistemas de mensuração de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (2004), além da formulação de uma estratégia, esta deve ser disseminada em todos os níveis, com análise e o estabelecimento de metas para cada setor direcionado a um objetivo central. Esta proposição é corroborada por Tangen (2005) que defende que as medidas de desempenho devem ser funcionais ao ponto de possibilitar ao usuário sua compreensão e procedimentos e a forma de aferir resultados das medições. Desta forma, a adoção de métodos ou indicadores adotados pelas ONGs em seus projetos devem ser difundidos e compreendidos pelos executores internamente.

### 2.2 Indicadores de desempenho

A mensuração de desempenho é definida por Neely e Gregory (1995) como sendo o processo de quantificação de uma ação, no qual a ação é aquilo que provoca o desempenho e a mensuração é o método ou processo de quantificação. Um sistema de indicadores efetivamente eficientes, segundo Hacker & Brotherton (1998), é aquele que possibilita aos administradores avaliarem se uma ação ou um conjunto de ações se desenvolvem efetivamente, na direção do atendimento dos objetivos traçados. Para Kennerley e Neely (2002) considerando as técnicas básicas de gestão são já utilizadas há muito tempo e que a medição do desempenho é, sem dúvida, uma dessas técnicas.

Para Tangen (2005), as medidas de desempenho são muito importantes, porém, a pergunta deve ser “como medir”, ou seja, como estabelecer um Sistema de Medição de Desempenho – (SMD) ou *Performance Measurement Systems* (PMS) consistente e eficiente? Ittner & Larcker (1998) destacam a existência de algumas tendências de indicadores de mensuração, dentre elas as medidas de valor econômico; as medidas de desempenho não financeiro e do *balanced scorecard*. Uma discussão atual é quanto à utilização de indicadores financeiros e não financeiros, seus níveis de eficiência e se estes são complementares ou antagônicos. Chakravarthy (1986) destacou a existência de medidas quantitativas que vão além das o retorno sobre vendas (receitas), sobre o investimento e o crescimento como as de fluxo de caixa, para o autor o *Market Share*, por exemplo, é um indicador que reflete a qualidade (dos produtos e serviços) e ganho de mercado pela empresa em relação aos concorrentes.

De acordo com Ittner e Larcker (1998), existem inadequações nas medidas tradicionais de desempenho que se baseiam apenas em aspectos contábeis e esta percepção têm motivado uma série de inovações de medição de desempenho que vão desde melhorias nas métricas financeiras, como valor econômico e modelos com medidas financeiras e não financeiras integradas, como o *balanced scorecards*. A proposta de integração desse sistema originou-se com Kaplan e Norton (1992) que constataram que embora as tradicionais medidas contábeis, que envolvem demonstrativos financeiros (situação patrimonial, lucro, liquidez e retorno) eram adequadas para a era industrial, não mais atendiam plenamente aos interesses e a necessidade da administração contemporânea para tomar decisões na era da informação. Para Stephens e Bartunek (1997), ainda que novas técnicas e indicadores de caráter não financeiro sejam criadas e implementadas, suas medidas de desempenho possuem estreita relação mesmo que conflituosa com os objetivos de maximizar da riqueza, do valor de mercado de uma empresa ou da otimização do uso dos recursos financeiros.

A negação de indicadores financeiros de forma acentuada também pode oferecer riscos à organização com a polarização em indicadores subjetivos. Neely (1999) destaca que os gerentes sofrem com a sobrecarga de dados e informações, o que pode levar a relatórios de desempenho redundantes e pouco representativos de resultados. Para Takashina e Flores (1996), o processo de obtenção e sistematização das informações representam elementos



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

dificultadores para a empresa efetivar um sistema de indicadores de desempenho. Kaplan e Norton (1992) sublinham que para o alcance de um desempenho excepcional, a organização necessita combinar e alinhar os recursos existentes como a melhor forma de capitalizar recursos e ativos, tangíveis e intangíveis. Barnett e Carrol (1995) destacam que o uso pleno dos sistemas de mensuração em uma empresa só é obtido se estes conseguirem promover o ajuste da organização às influências das variáveis externas, no desempenho e atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

### 2.3 Indicadores Financeiros e Viabilidade Econômica em Projetos Sociais

Os indicadores financeiros são certamente os mais conhecidos e utilizados no mundo inteiro, tanto pelo caráter quantitativo, quanto pelos objetivos que estes atendem, de geração de riquezas, de lucro e de retorno. De acordo com Dierks e Patel (1997), o valor econômico, o valor presente líquido, a taxa de retorno sobre o investimento e a taxa de retorno calculada pela divisão do fluxo de investimentos ajustados pela inflação, dividido pelos montantes ajustados dos investimentos representam os principais indicadores financeiros. Para autores como Bruni, (2008); Marion (2005); Martins (2009); Ross; Westerfield; Jaffe (2009), aspectos como o custo do capital investido, os níveis de caixa e de retornos obtidos sobre eles são os mais importantes indicadores e, conseqüentemente os mais perseguidos pelas empresas e gestores. O aumento da importância dos acionistas nos países desenvolvidos, levou os administradores a concentra-se na criação de valor como sendo a mais importante medida de desempenho corporativo. (COPELAND; KOLLER e MURRIN, 2001).

O investimento de uma empresa por meio de patrocínio ou doação a um projeto social, embora represente apoio e incentivo ao desenvolvimento econômico e social (VOLTOLINI *et.al.*, 2004 p. 170), não é esperado sobre este o retorno financeiro, no entanto, espera-se que haja a produção de benefícios para um público determinado Fama e Jensen (1983) destacam, no entanto, que a não expectativa de retorno não signifique a não percepção da existência riscos de perdas financeiras tanto por parte dos financiadores quanto por parte do público beneficiário. Este entendimento de acordo com Carvalho (2011), coloca as empresas em uma situação de *trade off* semelhante a do mercado financeiro, ou seja, porque investir no projeto “A” e não no projeto “B” e desta forma, quanto maiores e melhores forem os argumentos expressos pela ONG em seu projeto, maior será o potencial de convencimento do financiador e estes argumentos devem, de acordo com autor transcenderem o apelo social.

Quando analisadas as externalidades<sup>2</sup> de um projeto social, constata-se que este é geralmente expresso sob a denominação de “impacto social”, que para os financiadores pode soar vago e impreciso. Benício (2000) destaca a necessidade de criar uma relação entre o orçamento, que expressa às quantias monetárias planejadas para serem aplicadas em determinado projeto, os custos relacionados com a atividade, o custo destes para o financiador e o resultado que este investimento será capaz de gerar para o público atendido. Para o autor estes resultados devem ser apresentados por indicadores que demonstrem concretude ou que possam ser medidos e comprovados. Considerando o que Marion (2005) define como Rentabilidade, ou seja, a capacidade de um capital investido de gerar retorno em um horizonte de tempo, se lavado em conta que o retorno de um projeto social não é medido pelo lucro líquido para a empresa, mas pelo que poderíamos denominar “lucro social” e, para identificar estes resultados é necessário compreender as externalidades positivas, utilizamos e alguns indicadores sobre os quais poderemos atribuir uma mensuração financeiros. Alguns exemplos

---

<sup>2</sup> Termo das ciências econômicas, que define efeitos laterais de uma ação ou decisão sobre aqueles que não participam dela.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de indicadores que podem ser classificados como lucro social são:

- a) Taxa de redução da necessidade de investimentos públicos em determinada política pública, como a redução do número de famílias dependentes dos programas assistenciais dos governos e a economia resultante ao erário público.
- b) Taxa de aumento da escolaridade e do potencial de empregabilidade<sup>3</sup>, aumento de renda a partir da inserção em atividade econômica ou no mercado de trabalho.
- c) Taxa de criação de empreendimentos de economia solidária e redes sócio produtivas que resultem em geração de negócios e na geração de renda para os beneficiários.

De acordo com o que destacam Porter e Kramer (1999), as ONGs precisam apresentar mais que comprometimento social. Os autores ressaltam que na relação tanto com financiadores quanto com os beneficiários essas organizações precisam demonstrar a criação de valor com os recursos recebidos e que esta criação de valor somente será constatada ou comprovada se mensurado o seu desempenho. Para Drucker (1998) as ONGs possuem papel importante na transformação da sociedade e dos indivíduos, através das ações sociais que desenvolvem, pois contribuem para o equilíbrio econômico e social das nações. No entanto, embora haja reconhecimento da importância destas organizações, o maior desafio imposto a estas é o da gestão com poucos recursos, em decorrência do não domínio das fontes e da dependência de fontes externas na figura dos financiadores cada vez mais escassas e que precisam ser convencidos. (HUDSON, 1999).

### 2.4 Desenvolvimento conceitual e proposições do estudo

A partir do entendimento do contexto referenciado, destacam-se para ancorar este estudo os aspectos da gestão sinalizados por Valarelli (1999) de que muitas organizações buscaram a criação de indicadores não financeiros como uma crítica às noções de eficiência e eficácia de processos pautadas em uma visão economicista e mecânica da realidade. A ótica utilizada é que a lógica contrária pautada no estabelecimento de indicadores para avaliar a contribuição de projeto para, a democratização, a cidadania, o fortalecimento da sociedade civil ou para o combate da pobreza extrema pauta-se em indicadores subjetivos e termina por carecer do estabelecimento de indicadores econômicos em alguma medida.

Esse estudo partiu do pressuposto acima, e ainda considera o que Pace; Basso e Silva, (2003) destacam a intensidade da resistência dos membros da organização como sendo um dos obstáculos à implantação de novas iniciativas e estratégias e que além da formulação de uma estratégia é necessário que haja a disseminação desta nos diversos níveis da organização (KAPLAN E NORTON, 2004). Pressupondo a necessidade de quantificação das ações dos projetos sociais e de resignificar o conceito de “impacto social” a partir da inclusão de indicadores financeiros, este estudo baseia-se nas seguintes proposições teóricas:

**P<sub>1</sub>:** Os gestores das ONGs e as equipes técnicas dos projetos sociais reconhecem a necessidade de quantificação das ações por meio do estabelecimento de indicadores financeiros.

**P<sub>2</sub>:** Os gestores das ONGs e as equipes técnicas dos projetos sociais reconhecem que é possível medir o retorno financeiro em um projeto social a partir da adoção de indicadores financeiros tradicionais.

---

<sup>3</sup> De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2011, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) os níveis de inserção no mercado formal de trabalho são maiores para jovens com maior escolaridade, os dados apontam ainda que as pessoas com maior escolaridade têm salários maiores.





### 3 Metodologia

#### 3.1 Aspectos gerais

Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, que “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008 p. 28). O método de coleta de dados utilizado é do tipo entrevista semiestruturada com a aplicação de questionário enviado por *e-mail* aos respondentes previamente contatados e que sinalizaram a disponibilidade de responde-lo.

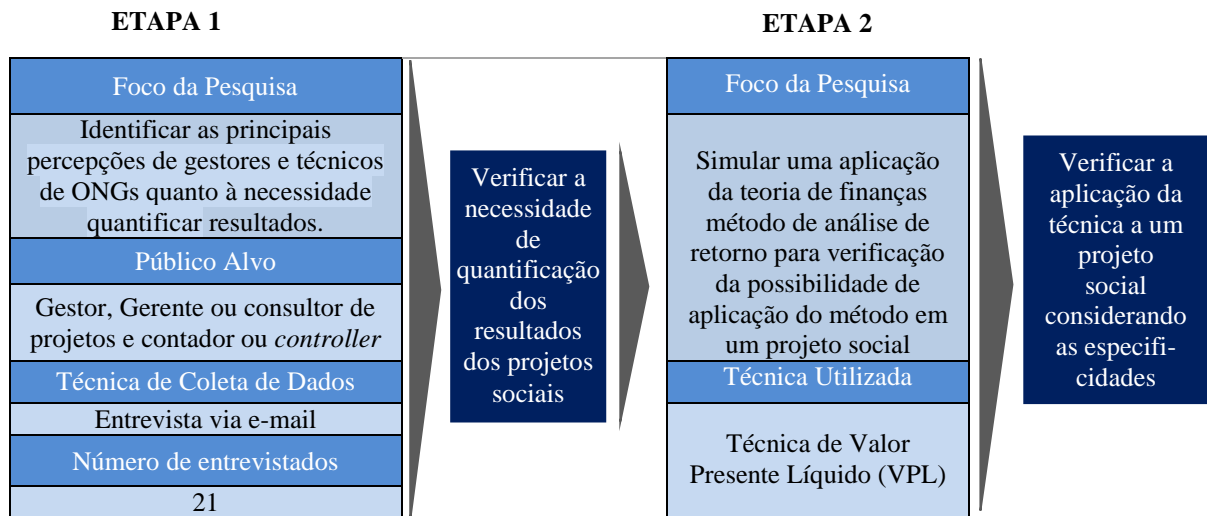
#### 3.2 Desenho da pesquisa

Para confrontar as proposições estabelecidas e buscar sua comprovação, foi desenvolvido um estudo em duas etapas:

A primeira consistiu de uma pesquisa com vinte e dois gestores e integrantes de equipes técnicas de projetos sociais de oito organizações não governamentais sediadas no município de Salvador e Região Metropolitana, no Estado da Bahia, ocupantes dos seguintes cargos: gestor (representante legal, diretor, coordenador geral ou administrador); gerente, coordenador ou consultor de projetos; e, contador, *controller* ou equivalente, no período de 20 de maio a 10 julho de 2014. As organizações foram selecionadas pela área de atuação que deveria ser uma das seguintes: Economia Solidária; Profissionalização e Geração de Trabalho e Renda; Agricultura Familiar; Tecnologias Sociais; e, Áreas Sócioprodutivas em geral. A pesquisa foi realizada por *e-mail* enviado após contato prévio por telefone e explicação do objetivo da pesquisa. Para coleta dos dados foi encaminhado um instrumento semiestrutura que consistiu de duas perguntas-chave abertas com a orientação de que estas deveriam ser respondidas com o máximo de informações possíveis e que refletissem a opinião do respondente. Os dados que possibilitariam a identificação das organizações foram omitidos a pedido de algumas das ONGs pesquisadas.

A segunda etapa consistiu na apresentação de um caso simulado, baseado em um projeto social real desenvolvido no Estado da Bahia no qual foram aplicados os métodos de avaliação financeira na elaboração com a utilização das técnicas de avaliação de projetos baseados na moderna teoria de finanças com o uso do método de Valor Presente Líquido (VPL) para avaliação de retorno financeiro. A fim de evitar danos na relação da instituição proponente com o financiador (que não autorizou a divulgação de seus dados) todos os dados do projeto foram alterados na simulação, permanecendo apenas a lógica, as técnicas e os procedimentos utilizados como referência.

Assim, o esquema representativo do desenho da pesquisa é apresentado em detalhe na Figura 1:



**Figura 1 – Desenho da pesquisa**  
Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1 Características da amostra

A primeira etapa consistiu de uma pesquisa com vinte e dois gestores e integrantes de equipes técnicas de projetos sociais de oito organizações não governamentais sediadas no município de Salvador e Região Metropolitana, no Estado da Bahia, ocupantes dos seguintes cargos: gestor (representante legal, diretor ou administrador); gerente ou consultor de projetos; contador, *controller* ou equivalente no período de 20 de maio a 10 julho de 2014. As organizações foram selecionadas pela área de atuação que deveria ser uma das seguintes: Economia Solidária; Profissionalização e Geração de Trabalho e Renda; Agricultura Familiar; Tecnologias Sociais; e Áreas Sócioprodutivas. A pesquisa foi realizada por e-mail enviado após contato prévio por telefone e explicação do objetivo da pesquisa. Para coleta dos dados foi encaminhado um instrumento semiestrutura que consistiu de duas perguntas-chave abertas para com a orientação de que estas deveriam ser respondidas com o máximo de informações possíveis e que estas refletissem o sentimento ou a opinião do respondente. Os dados que possibilitariam a identificação das organizações foram omitidos a pedido de algumas das ONGs pesquisadas.

### 4.2 Apresentação dos Dados

#### 4.2.1 Pesquisa com gestores e técnicos

A coleta de dados realizada via *e-mail*, tinha o objetivo de identificar a existência de percepção dos gestores e técnicos das ONGs sobre a necessidade de quantificação de resultados nos projetos desenvolvidos. A pesquisa consistiu na resposta de duas perguntas abertas, quais foram:

**Pergunta 1:** o que você considera que qualifica uma ONG para captar recursos? As principais respostas obtidas foram as seguintes:

Consegui adequar as metas físicas aos orçamentos quase sempre menores que o esperado e a noção de resultados que os financiadores impõem que cada vez mais tem caráter quantitativo e difíceis de serem apuradas/medidas em algumas ações que guardam níveis de subjetividade elevados. (COORDENADOR DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO 1)



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ter qualificação técnica que lhe possibilite atender as exigências das fontes financiadoras nos mínimos detalhes, incluindo os resultados financeiros como estudos de viabilidade econômica que atualmente é uma exigência de quase todos os financiadores até do Estado. (CONTADOR DA ORGANIZAÇÃO 3)

Ter precisão e qualificação técnica para o atendimento pleno dos padrões técnicos, estéticos e jurídicos das propostas de forma a ser 'competitivo' neste cenário de disputa e quantificar os objetivos, inclusive com aspectos relacionados a retorno financeiros exigidos pelos financiadores. (GERENTE DE PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO 2)

Atender ao grau de transparência na gestão, tanto financeira quanto de processos que os financiadores exigem de forma quantitativa. (DIRETOR DE PROJETOS DE ARTE DA ORGANIZAÇÃO 8)

Sem dúvida, apresentar estudos de viabilidade econômica do projeto, os argumentos como 'transformação social' e 'mudança das vidas das pessoas' já não são suficientes para convencer os financiadores que querem dados quantitativos, indicadores mensuráveis resultados e muitas vezes a atribuição de valores financeiros. (CONSULTOR EM PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO 6)

Utilizar indicadores de retorno baseado e técnicas financeiras. Às vezes somos obrigados a contratar um especialista em finanças na elaboração do projeto quanto na elaboração dos relatórios para o financiador. Esta é uma novidade que não estávamos acostumados e não somos familiarizados. (DIRETOR DA ORGANIZAÇÃO 4)

As respostas dos entrevistados apontam o reconhecimento por parte dos gestores e técnicos, da necessidade da adoção de indicadores de caráter quantitativo e, sobretudo de indicadores capazes de indicar a obtenção de resultados financeiros compatíveis com o investimento realizado.

**Pergunta 2:** o que você considera como o maior desafio para a gestão dos projetos nos últimos anos? As respostas mais representativas foram:

Trata-se de cumprir o objetivo do projeto, atendendo ao mesmo tempo as necessidades da comunidade e as exigências dos financiadores com sinergia entre esses dois aspectos, os financiadores têm sempre uma ideia quantitativa, é preciso gerar indicadores claros de resultados, isso é difícil. (COORDENADOR GERAL DA ORGANIZAÇÃO 5)

Aliar custos e metas, ou seja, desenvolver o projeto de forma a alcançar as metas exatamente como prevista no orçamento original que é sempre muito enxuto, e gerar resultados significativos, o desafio é medir esses tais resultados do ponto de vista financeiro que é geralmente uma exigência dos financiadores. (COORDENADORA DE PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO 8).

Criar um entendimento junto ao financiador sobre a proposta e a metodologia de não trabalhar escalas muito grandes (atender números muito elevados de beneficiários) e sistematizar os resultados em tempo real, a cada atividade, sem deixar escapar nada que vá subdimensionar o resultado do projeto nos relatórios. (DIRETOR INSTITUCIONAL DA ORGANIZAÇÃO 1).

Utilizar os recursos dentro do objeto do convênio, esta organização atua em uma comunidade carente e muitas vezes recebe demandas que estão fora do objeto, gerar indicadores de resultados para satisfazer o financiador, dentre eles o retorno financeiro ou impacto financeiro do projeto é muito difícil. (CONTADOR, DIRETOR FINANCEIRO DA ORGANIZAÇÃO 4).

As respostas dos entrevistados apontam o reconhecimento por parte dos gestores e técnicos, da adoção de indicadores quantitativos e financeiros como um desafio na gestão de projetos sociais. É evidenciado o entendimento de que a adoção de indicadores financeiros, embora sejam exigidos pelos financiadores ainda é considerado um aspecto de difícil aplicação.



#### 4.2.2 Simulação de aplicação de abordagem financeira

Objetivando testar a aplicabilidade de métodos de análise de viabilidade econômica baseados na teoria de finanças, foi elaborado o “caso simulado” abaixo baseado em um projeto real desenvolvido no estado da Bahia e financiado por uma empresa privada.

A Companhia Embrasil S.A. decidiu apoiar um projeto apresentado pela ONG Instituto Paz, que propõe um conjunto de ações Sócioprodutivas com objetivo de capacitar 20 homens adultos com idade entre 20 e 30 anos, chefes de família, de baixa renda e beneficiários do programa bolsa família. O projeto consiste na oferta de um curso mecânica de automóveis com duração de 8 meses e com previsão de inserção imediata no mercado de trabalho em empresas do setor com parceira já estabelecida com Instituto Paz e com o projeto.

A remuneração prevista para cada beneficiário será de \$ 950,00 por mês a partir do 9º mês (após final do processo de capacitação). Desta forma, considera-se que a partir do 9º mês o projeto gerará uma receita de \$ 19.000,00 por mês (20 X \$ 950,00). A partir do 10º mês (mês do pagamento do primeiro salário) os beneficiários serão excluídos do programa bolsa família, pelo critério de renda estabelecido no programa e deixarão de receber o benefício no valor médio mensal de \$ 150,00 totalizando uma economia aos cofres públicos de \$ 3.000,00 mensal (20 X \$ 150,00).

O valor total do investimento requerido pelo projeto solicitado pelo Instituto Paz a Companhia Embrasil é de \$ 200.000,00, valor que será destinado para: compra de equipamentos, ferramentas, fardamentos, Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), materiais de consumo, pagamento de professores e instrutores, o custeio de atividades administrativas, custos com publicidade do projeto, e outros custos diretamente relacionados à realização e a gestão das atividades do projeto.

##### 4.2.2.1 Análise de Retorno e Fundamentos Financeiros

Para análise de viabilidade de um projeto empresarial é utilizada a métrica de Valor Presente Líquido (VPL), definido por Ross; Westerfield; Jaffe (2009) como o indicador de quanto dinheiro um investidor precisaria ter agora para substituir um investimento, ou quanto valem os fluxos de caixas futuros no tempo presente, para avaliar se estes são suficientes para gerar a rentabilidade mínima esperada. Para definir a taxa de atratividade (taxa de retorno mínima esperada) existem três alternativas: a primeira é um investimento integralmente com capital de terceiros, neste caso a taxa de atratividade é definida pela fonte financiadora (instituição financeira) através de uma Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP); a segunda é um investimento integralmente com capital próprio, neste caso avalia-se o custo do capital pelo método C.A.P.M. acrônimo de *Capital Asset Pricing Model* (Modelo de Precificação de Ativos Financeiros) que considera a taxa livre de riscos<sup>4</sup> acrescida de um prêmio capaz de compensar o risco oferecido pelo setor e a diferença entre os níveis de retorno e a taxa livre de riscos; a terceira é um investimento com a combinação de capital próprio e de terceiros, neste caso considera-se o custo médio ponderado de capital respeitando seus respectivos custos e percentuais na composição.

Considerando que o financiamento de um projeto social é feito utilizando unicamente o capital próprio da empresa que é transferido a uma ONG, então se deve considerar apenas o custo do capital próprio. Esta consideração, porém, se tratando de um projeto social o investimento é considerado não reembolsável e não há a expectativa de prêmio (retorno) pelo capital investido por parte da empresa doadora. Neste caso o que é esperado como resultado

<sup>4</sup> No Brasil definida pelo Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) organismo do Sistema Financeiro Nacional que define as taxas de juros básicos do governo e se tornou sinônimo da taxa.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

do investimento é a geração de benefícios para a sociedade e em alguns casos de visibilidade para a empresa através do marketing social, do reconhecimento público que poderá se manifestar através da preferência do consumidor e de aumento das vendas. Avaliar a escolha de uma ONG ou de um projeto para investir ou doar então acaba por se tornar uma tarefa complexa, pois, raramente a empresa possui condições de avaliar o potencial da ONG para gerar resultados para além do que está expresso no projeto.

Para efeito de avaliação, então, é razoável que a empresa/investidor espere que o projeto seja capaz de gerar um retorno no mínimo equivalente à taxa livre de riscos que equivale ao menor retorno de um investimento no Brasil, devendo esta indicação estar claramente apresentada no projeto quando sub. Esta premissa foi então utilizada para a simulação cujos dados estão apresentados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Fluxo de caixa do projeto

| Valor         | Origem   | Período            |
|---------------|--|--------------------|
| \$ 200.000,00 | Investimento inicial/financiador/patrocinador  | mês 0              |
| \$ 0,00       | Receitas zero, consumo de recursos do investimento.  | meses de 1 a 8     |
| \$ 19.000,00  | Receita obtida com os rendimentos dos beneficiários inserido no mercado formal de trabalho | a partir do mês 9  |
| \$ 3.300,00   | Receita gerada pela exclusão dos beneficiários do Bolsa Família                            | a partir do mês 10 |
| \$ 22.000,00  | Receita total gerada pelos rendimentos mais exclusão dos beneficiários do Bolsa Família    | a partir do mês 10 |

Fonte: criação dos autores

### 4.2.2.2 Análise do Valor Presente Líquido (VPL)

Analisando a simulação realizada a partir dos dados simulados: investimento inicial de \$ 200.000,00 no mês zero; fluxos de caixa \$ 0 nos meses de 1 a 8; fluxos de caixa de \$ 19.000,00 no mês 9 e de \$ 22.000,00 a partir do mês 10; com os fluxos de caixa descontados a uma taxa de retorno de 0,8614%<sup>5</sup> a.m. foi calculado o Valor Presente Líquido (VPL) com o auxílio Microsoft Office Excel 2007 e obteve-se um VPL de \$ 30.451,52 no 20º mês, o que pela moderna teoria de finanças indica a viabilidade do investimento no horizonte de tempo estabelecido.

### 4.3 Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa da primeira etapa apontam a existência do reconhecimento por parte dos gestores e técnicos das exigências dos financiadores pela apresentação de resultados quantitativos, mensuráveis a partir de indicadores claros, previamente definidos e em muitos casos o uso de indicadores financeiros. Assim considerando-se a comprovação da necessidade do uso de métricas financeiras para medir resultados em projetos sociais, há indícios que a  $P_1$  possa ser considerada como aceita.

Os resultados da análise financeira do projeto apresentam dois aspectos importantes, o primeiro, a confirmação da possibilidade de aplicação de indicadores financeiros em um projeto social com o uso dos métodos das finanças corporativas, desde que seja possível quantificar as ações, o que levaria a aceitar a  $P_2$ ; o segundo é o resultado positivo do indicador testado, pois, a apresentação de um VPL positivo em um prazo de 20 meses, ainda que utilizado como taxa de desconto apenas a taxa livre de riscos é considerado um indicador de retorno sobre o capital investido (ROSS, WASTERFIEL e JAFFE, 2009). Este indicador, por seu significado, representará um forte argumento a ser apresentado junto aos financiadores

<sup>5</sup> Taxa Selic mensal do mês de junho de 2014. Disponível em: <http://br.advfn.com/indicadores/taxa-selic>



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

para justificar não apenas a possibilidade de geração de impacto social, mas a efetividade do uso da aplicação do recurso financeiro.

### 5 Conclusões

Ao finalizar o presente artigo, conclui-se que, de acordo com os gestores e técnicos respondentes da pesquisa aplicada, a quantificação e o uso de indicadores financeiros é uma exigência atual do setor e desta forma as ONGs precisarão dotar-se de equipes técnicas capazes de desenvolver e aplicar tais indicadores. Conclui-se ainda que, de maneira geral os métodos de análise financeiras utilizadas pelas finanças corporativas podem ser aplicadas na elaboração e na gestão de projetos sociais, se consideradas as especificidades e particularidades do setor, como o comportamento das finanças, as relações com as fontes financiadoras, as decisões de financiamento e investimento por parte dos financiadores e, sobretudo, o caráter não financeiro dos resultados objetivados. Deduz-se então que, se consideradas as especificidades e realizadas as devidas adaptações das métricas para adequação ao setor, estas podem ser aplicadas e representarem um salto qualitativo para os projetos e para a relação ONG/financiador.

Como contribuições de ordem prática e gerencial, destacamos que, embora este estudo não tenha a pretensão de propor a tecnicização e, muito menos, a financeirização do setor de forma prescritiva contribua para uma reflexão sobre o setor e suas demandas atuais, para o aperfeiçoamento da avaliação dos resultados dos projetos desenvolvidos, a ampliação das métricas de avaliação e meios de verificação além de gerar argumentos claros e documentados que possam servir de instrumento para apresentação e convencimento de financiadores. Como implicação de ordem acadêmica, pode se considerar que este trabalho contribui para a ampliação das aplicações das teorias de finanças, do uso de indicadores financeiros para segmentos sem fins lucrativos e para a aplicação do conhecimento acadêmico aplicado a realidade das organizações.

Destacamos o reconhecimento de que este trabalho apresenta algumas limitações dentre as quais: a dimensão e características geográficas e tamanho da amostra utilizada, pela proposta limitada a inclusão de indicadores financeiros e o tratamento dos dados simulados, limitados à aplicação do método de VPL. Compreende-se ainda que em áreas distintas destas eleitas para elaboração deste estudo, a utilização de indicadores financeiros torna-se uma tarefa ainda mais complexas, pois, áreas como a assistência social, educação e defesa de direitos, por exemplo, guardam graus de subjetividade elevados em seus resultados e dificultaria a adoção de indicadores financeiros.

Como sugestão de pesquisas futuras é possível recomendar duas grandes áreas, a primeira a expansão das aplicações de indicadores quantitativos e financeiros, a ampliação metodológica dos meios de verificação e do próprio conceito de resultado a partir da aplicação de outras análises como a de Valor Adicionado (EVA) e Retorno sobre o Capital Próprio (ROE); a segunda e uma análise aprofundada de áreas mais subjetivas como as de assistência social, de educação e defesa de direitos para identificação de efeitos e de indicadores que ofereçam a possibilidade do estabelecimento de métodos quantitativos para medir resultados.

### 6 Referências

- ALBUQUERQUE, Antonio Carlos C.. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.
- BARNETT, W. P.; CARROL, G. R. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, p. 21, 1995.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- BENÍCIO João Carlos. *Gestão financeira para organizações da sociedade civil*; São Paulo: Global, 2000.
- BRUNI, Adriano Leal. *Avaliação de investimentos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- CABRAL, Eloisa Helena S. *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARVALHO, Antonio O. Avaliação de Investimentos em Projetos Sociais Desenvolvidos por Organizações do Terceiro Setor. *Congresso Nacional de Gestão de Projetos CNGP: Management Institute (PMI)*: Salvador, 2011.
- CARVALHO, Antonio O.; FADUL, Elvia M. C. Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. *Revista de Administração Pública e Gestão Social - APGS*, Viçosa, v. 4, n. 2, pp. 148-171, abr./jun. 2012.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 7a. ed., 2003, 640 p.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jac. *Valuation: measuring and managing the value of companies – 3<sup>rd</sup> ed.* Mackinsey & Company, Inc. 2001.
- COTTA, Tereza Cristina. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público* 49.2 (2014): p-103.
- CHAKRAVARTHY, B.S. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*; Sep/Oct 1986, Vol. 7 Issue 5, p437-458, 22p.
- DE MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - R.Adm.*, São Paulo, v.39, n.4, p.302-308, out./nov./dez. 2004.
- DIERKS, Paul, PATEL, Ajay. What is EVA and how can it help your company?, *Management Accounting*, Vol. 79, Nº 5, pp 52-58, Nov.1997.
- DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*, tradução: Nivaldo Montingelli Jr, São Paulo: Thonson Learning, 1998.
- FALCONER, Andres P. *Privado, Porém Público: o Terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1984.
- FALCONER, Andres P. *A promessa do terceiro setor*. Artigo Apresentado no ISTR - LAC. Chile: ISTR – LAC, 1999.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, June 1983.
- FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da Parceria Governo Setor. *Escola de Serviço Social da UFRJ*, 1998.
- GROOTAERT, Christian; THIERRY Van B. Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative. *Social Capital Initiative Working Paper* 24 (2001).
- HACKER, Marla E., BROTHERTON, Paul A. Designing and installing effective performance measurement systems, *IIE Solutions*, Vol. 30, Nº 8, pp18-23, Aug. 1998.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*, tradução: James S. Sunderland Cook, São Paulo: Makron Books, 1999.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*; 1998, Vol. 10, p205-238, 34p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1992.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, Nº1, pp.71-79, Jan./Fev.1993.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- KENNERLEY, Mike; NEELY Andy. Performance measurement frameworks: a review. *Business performance measurement: Theory and practice* (2002): 145-155.
- KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. 2 ed. São Paulo: Global, 2002.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9 ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- MURARO Piero; LIMA, José Edmilson S. *Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações*. Rev. FAE, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.
- NEELY, A.; GREGORY, M. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Producty Management*, v. 15, 1995.
- NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management* 19.2 (1999): 205-228.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*. vol. 77, number 6, Nov-Dec 1999.
- SLOMSKI, Valmor. *Mensuração do Resultado Econômico em Entidades Públicas: uma proposta*. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- SAMPIERI, R.H., COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003.SAUNDERS, M., LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research Methods for Business Students*, Harlow: Pearson Education Limited, 4th Edition, 2007.
- STEPHENS, Kenneth R., BARTUNEK, Ronald R. What is economic value added? *Business Credit*, Vol. 99, Nº 24, pp.39-42, Apr. 1997.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JEFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*, tradução Antonio Zoratto sanvicente. – 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação*. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2007.
- TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados, Rio de Janeiro: Qualitymark,1996. 103p.
- TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. *Measuring Business Excellence*. Vol. 9, n. 2, 2005, pp 4-11
- TENÓRIO, Fernando G. *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado*. São Paulo: Editora Unijuí, 2004.
- VALADEZ, Joseph, and MICHAEL Bamberger. Monitoring and evaluating social programs in developing countries. *Economic Development Institute of the World Bank Series, Banco Mundial, Washington, DC* (1994).
- VALARELLI, Leandro L. Indicadores de resultados de projetos sociais. *Apoio à Gestão. Rio de Janeiro; site da RITS* (1999).
- VOLTOLINE Ricardo (Org.) *Terceiro setor planejamento e gestão*, 2. ed.- Editora Senac: São Paulo, 2004.