
CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE GESTÃO PARA OS DOADORES E BENEFICIÁRIOS DOS PROJETOS SOCIAIS

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Nilceia Cristina dos Santos

Mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP
E-mail: nicsanto@unimep.br

Cleusa Satiko Yamamoto Sublaban

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV. Professora Doutora do Curso de Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP
E-mail: cysublaban@gmail.com

Mário Sacomano Neto

Doutor em Engenharia da Produção pela UFSCar – Universidade Federal de São Carlos. Professor Doutor do Curso de Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP
E-mail: msacomano@unimep.br

Antônio Carlos Giuliani

Doutor em Administração Escolar pela UNIMEP. Professor Doutor e Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP
E-mail: giuliani.marketing@uol.com.br

Valéria Rueda Elias Spers

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios e do Mestrado Profissional em Administração e Coordenadora do MBA em Gestão e Negócios da UNIMEP
E-mail: vrueda@unimep.br

RESUMO

As organizações sem fins lucrativos encontram dificuldades na captação de recursos financeiros destinados a projetos sociais, já que mais organizações dessa natureza surgem a cada ano e as instituições financiadoras não tendem a surgir na mesma proporção. Dessa forma, é imprescindível a existência de métricas que possam auxiliar os gestores de tais empresas na efetividade da captação dos recursos. O objetivo deste artigo é justamente contribuir para a eficácia dos gestores nesse processo de gestão. Mais especificamente, o artigo propõe uma adaptação do modelo de indicadores de desempenho baseado no marco lógico desenvolvido pela *United States Agency for International Development* (USAID) e no *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton, de modo a auxiliar as organizações sem fins lucrativos na captação de recursos. Neste artigo, são construídas quatro proposições sobre indicadores de desempenho. Também são fornecidos dois quadros com indicadores de desempenho para as associações voltadas às crianças e adolescentes, no intuito de traduzir as proposições e resultados da discussão efetuada. Dessa forma, o artigo busca contribuir com novas idéias, especificando melhor os conceitos teóricos desenvolvidos pela USAID e por Kaplan e Norton e fornecendo constructos operacionalizáveis para uma melhor gestão das empresas sociais e sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Captação de Recursos, Elaboração de Projetos Sociais.

**FINANCIAL FUNDING FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS: MANAGEMENT INDICATORS
FOR DONORS AND BENEFICIARIES OF SOCIAL PROJECTS**

ABSTRACT

Non-profit organizations face difficulties in obtaining financial funding for their social projects because there are more new competing organizations while the number of funding sources does not grow at the same rate. Therefore managers must have appropriate measuring means enabling them to achieve efficiency in financial funding. For this reason adaptation of the model of performance indicators based on those developed by the United States Agency for International Development (USAID) and the Balanced Scorecard by Kaplan & Norton were proposed to help non-profit organizations raise funds. Four propositions of performance indicators were presented as well as two tables of performance indicators for organizations oriented to young children in order to exemplify the propositions and discussion results. The intention was to contribute new ideas for a better description of the theoretical concepts developed by USAID and Kaplan & Norton for supplying operational references to enhance management of social and non-profit organizations and facilitate funding.

Key words: *Third Sector, Resource Funding, Elaboration of Social Projects.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos têm urgência em priorizar em suas agendas a profissionalização de sua gestão. Um dos aspectos de uma boa gestão refere-se à administração de seus recursos (financeiros, de pessoas e de materiais). Será que essas organizações gerenciam adequadamente tais recursos? Quais os desafios para uma boa gestão de recursos?

Nem sempre somente uma boa administração de recursos é suficiente para organizações com fins sociais, já que há casos em que as receitas são inferiores às despesas operacionais. Nesses casos, para fechar o saldo de caixa com zero, e não negativo, são necessários recursos adicionais externos. Como conseguir captar esses recursos externos?

No intuito de aumentar a captação de recursos financeiros, projetos sociais são elaborados e encaminhados para determinadas instituições nacionais ou internacionais provedoras de recursos financeiros. Infelizmente, muitos projetos sociais são rejeitados pelas instituições financiadoras, em razão da falta de especificação dos objetivos, impactos, atividades, resultados e beneficiários do projeto.

As falhas na elaboração de projetos podem ser diminuídas com a utilização, por exemplo, de ferramentas como a matriz de marco lógico, desenvolvida pela *United States Agency for International Development (USAID)*, que aponta ao desenvolvedor da proposta a necessidade de selecionar indicadores de desempenho que contribuam para a sua gestão e para o alcance dos objetivos da organização. Um aspecto faltante dessa ferramenta, e consideravelmente relevante para que um projeto seja bem-sucedido, são os indicadores de participação de doadores ou beneficiários, dois tipos distintos de 'clientes', cuja falta acarreta a não-existência de métricas relativas à satisfação, captação ou fidelização dos doadores e beneficiários dos serviços prestados pelas organizações sem fins lucrativos.

Tendo em vista essa situação, o problema de estudo do presente artigo é o seguinte: como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos? Para responder a essa questão foram utilizadas fontes bibliográficas sobre

indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos.

Visando contribuir com a sustentabilidade e implantação da gestão de projetos sociais em organizações sem fins lucrativos, este artigo tem o seguinte objetivo específico: propor um instrumento de gestão de clientes e doadores, com inclusão de indicadores de desempenho, a ser aplicado na elaboração e gestão de projetos sociais para organizações não governamentais. Este estudo é relevante à área de gestão social no que tange à captação de recursos financeiros, porque fornece instrumentos de orientação às empresas na concepção, elaboração, execução e avaliação dos projetos, que por sua vez podem contribuir também para a profissionalização do setor, a fim de que haja eficiência na utilização e na obtenção de recursos.

O artigo está estruturado em cinco seções. Nesta primeira seção é apresentado o contexto em que se insere este estudo e sua relevância, o problema de estudo e o objetivo central do artigo. Na segunda seção são apresentados os fundamentos teóricos. Na terceira, são feitas a discussão e a formulação de quatro proposições relativas aos indicadores de desempenho de projetos sociais em ONGs. Na quarta seção é fornecido um exemplo de aplicação das proposições em uma organização não governamental e, por fim, na quinta, são apresentados os comentários finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica que fornece as premissas para a utilização da matriz de marco lógico da USAID e do *balanced scorecard (BSC)* de Kaplan e Norton no contexto das organizações sem fins lucrativos que elaboram projetos sociais para captação de recursos financeiros.

2.1. A importância da gestão e captação de recursos

Nesta subseção são descritos a importância da captação de recursos para as organizações sem fins lucrativos e o relacionamento entre essas organizações e seus financiadores (doadores e instituições fornecedoras de recursos financeiros).

Uma das preocupações das organizações sem fins lucrativos consiste na captação de recursos, já que em muitas delas não são geradas receitas suficientes para a manutenção de seu funcionamento; dessa

forma, buscam-se recursos externos como alternativa para manter a entrada de recursos de forma suficiente e constante. A captação de recursos não se restringe à obtenção de dinheiro, uma vez que são necessários também voluntários, bens físicos, equipamentos ou bens não duráveis (como alimentos e roupas).

Para a constante entrada de recursos, é importante o equilíbrio entre atender às expectativas e exigências dos doadores em relação à aplicação dos recursos (financeiros ou não) e oferecer aos beneficiários serviços de qualidade e que realmente supram suas necessidades e agradem aos doadores. O sucesso na captação de recursos depende do relacionamento que se estabelece com os doadores, que são pessoas ou instituições que geralmente compartilham da missão, valores e objetivos da organização (SZAZI, 2005; PEREIRA, 2006; TACHIZAWA, 2007).

Os doadores buscam escolher as organizações que possuem as seguintes características: têm missão compatível com a causa na qual acreditam; são transparentes e idôneas em seus relatórios e informações; desenvolvem internamente trabalhos voltados aos funcionários; divulgam a quantidade, carência e faixa etária dos beneficiados pelos projetos; e atingem os resultados pretendidos (SZAZI, 2005; PEREIRA, 2006; TACHIZAWA, 2007). Para atender às exigências dos doadores e do governo, a prestação de contas das organizações deve ser transparente, feita por meio de documentos e informações, relatórios das atividades, demonstrações contábeis, informações bancárias, dentre outros. Além disso, as entidades do terceiro setor devem atender aos direitos dos doadores, regidos pelo Código Civil (SZAZI, 2005).

As atividades de *fundraising* têm movimentado grande volume de recursos no Brasil. Segundo pesquisa da Oxfam (Grã-Bretanha) e do Instituto de Estudos da Religião, em 1995 registrou-se um fluxo de 74 milhões de dólares somente no Brasil. Esse fato contribuiu para o surgimento de organizações criadas com o único propósito de absorver parte do fluxo de dinheiro (MONTAÑO, 2002). Segundo Falconer (1999) e Tachizawa (2007), as principais fontes de recursos financeiros são as agências de cooperação, as instituições estrangeiras, a venda de produtos/serviços, os órgãos do governo, as empresas, as fundações e doadores individuais.

A arrecadação de recursos de forma permanente exige que a organização elabore campanhas promocionais destinadas à arrecadação de fundos ou contribuições permanentes, que, por sua vez, exigem uma forte competência em planejamento, gestão e *marketing* pela instituição (VALARELLI, 1999b). Segundo Peter Drucker (EXAME, 2000:24), a fonte de recursos tem mudado de forma substancial. Não é desejável ter somente doadores – a empresa deve transformá-los em contribuintes/parceiros, por meio de sua identificação, da eficiente utilização dos recursos e da apresentação aos doadores dos resultados advindos dos recursos doados. Esse processo requer a profissionalização das organizações que demandam doações.

A concorrência acirrada pelos recursos disponíveis, a necessidade de medir e avaliar internamente o desempenho dos gestores, bem como de determinar a viabilidade de projetos, a captação de recursos (*fundraising*), todos esses fatores obrigam as organizações a aprimorar e inovar as formas de captação (ADULIS, 2001, 2002a, 2002c).

Na gestão da captação de recursos financeiros, as organizações devem utilizar os meios de comunicação (contatos, telefones, *e-mails*) com o propósito de aumentar a consciência dos potenciais doadores sobre a organização, além de apresentar de forma clara os objetivos, a missão da organização e as razões pelas quais o possível apoiador deveria oferecer seus recursos (ADULIS, 2002a; TACHIZAWA, 2007).

Dessa forma, as organizações devem profissionalizar a gestão de suas atividades e aprimorar o seu relacionamento com os doadores e parceiros.

2.2. Os critérios na elaboração de projetos como fonte de recursos financeiros

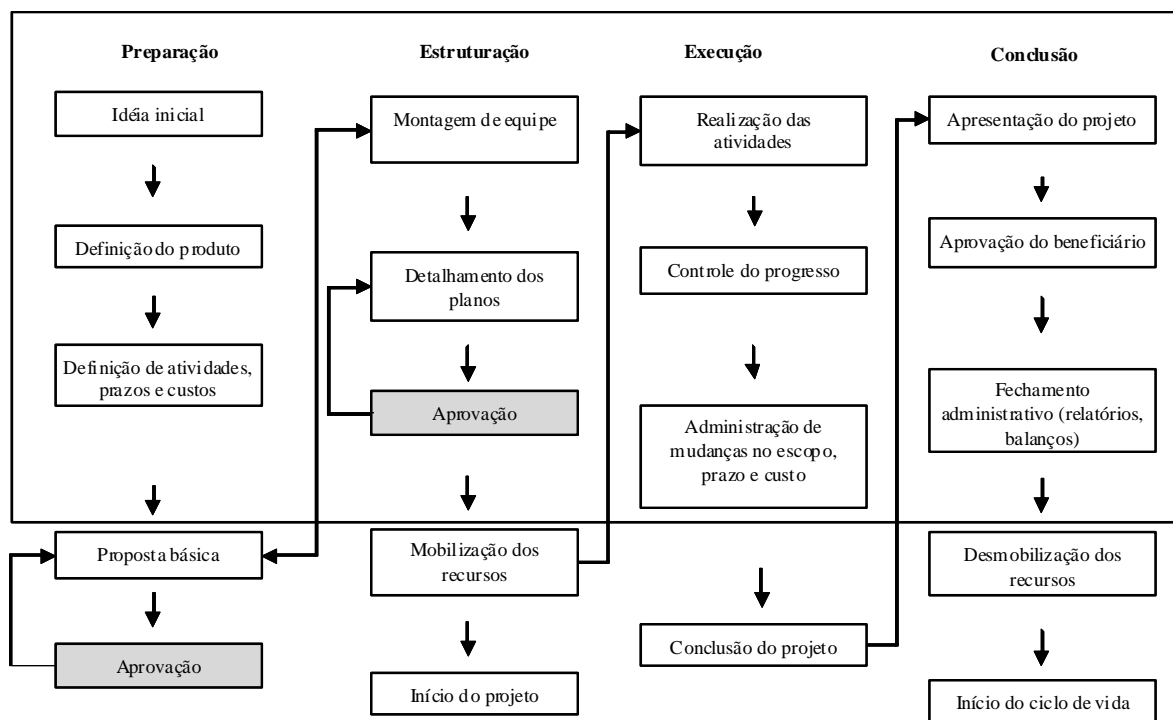
Nesta subseção são tratadas as etapas da elaboração do projeto e os pontos relevantes na avaliação dos resultados.

Segundo Maximiano (2002), a preparação de um projeto deve seguir os seguintes passos: identificar o problema; justificar o projeto; identificar a população-alvo; definir a metodologia aplicada; selecionar os recursos necessários; verificar a legislação que afeta o projeto; descrever o ciclo de vida do projeto; criar um cronograma e, por último,

elaborar um orçamento. A identificação dos dados necessários em cada fase do projeto é facilitada usando-se um roteiro prático de auxílio na administração do projeto, observado na Figura 1.

Ele consiste em: preparar o projeto, mobilizar os recursos, realizar as atividades e encerrar o projeto (Figura 1).

Figura 1: Ciclos de vida de um projeto



Fonte: Baseada em MAXIMIANO, 2002:54.

O projeto é desenvolvido em quatro etapas: conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica. As características dessas etapas e seus pontos relevantes podem ser encontrados no Quadro 1.

Essas etapas interagem durante todo o processo de elaboração do projeto, e nada impede que os objetivos sejam revistos e adequados a uma nova situação ou mudança de projeto (REIS, 1999).

Quadro 1: As etapas de um projeto e suas características

	Em que consiste?	Pontos relevantes
Conhecimento da realidade	Ter domínio da realidade enfrentada	<ul style="list-style-type: none"> Análise da situação Diagnósticos e prognósticos dos indicadores Variáveis de influência
Decisão	Estabelece objetivos, metas, prazos e expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Alternativas para enfrentar a situação Estratégias para sua realização Recursos necessários e disponíveis para sua realização
Ação	Controle das atividades desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar como o projeto está sendo realizado e de que forma. Avaliar se os objetivos estão sendo atingidos ou modificados. Verificar se o cronograma e os recursos estão dentro do previsto.
Crítica	Avaliação do projeto	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar o projeto e se ele atende às perspectivas e ao objetivo inicial. Aprender com as falhas no processo de avaliação do projeto e evitá-las no futuro.

Fonte: Adaptado de REIS, 1999.

A avaliação de projetos é um instrumento efetivo de gestão, já que serve para julgar o valor de um projeto, analisar o contexto em que está sendo realizado, melhorar os projetos existentes, aprimorar conhecimentos de gestão e planejamento de projetos, justificar a existência e manutenção do projeto, verificar se os objetivos e metas estão sendo atingidos, avaliar a repercussão do projeto a longo prazo e sua contribuição para os objetivos organizacionais (REIS, 1999).

No Brasil, a avaliação de projetos é muito incipiente. A necessidade de uma avaliação originou-se nas agências doadoras e financiadoras de cooperação internacional, que desejavam saber os efeitos e resultados dos projetos apoiados (VALARELLI, 1999a). Os processos de avaliação de projetos envolvem as atividades de planejamento, levantamento dos dados, sistematização, análise das informações, elaboração de relatórios com resultados e disseminação e uso das conclusões junto a pessoas físicas ou jurídicas. Os tipos de avaliação existentes são a avaliação *ex ante*, o monitoramento, a avaliação de resultados, de impactos e participativa (ADULIS, 2002b).

As empresas dependem da avaliação de resultados para direcionar suas estratégias e tomar decisões. Quando ocorre o lançamento de um produto no mercado, são precisos indicadores para conferir se a estratégia deu certo ou não. No terceiro setor, a situação deveria ser semelhante, pois um projeto sem avaliação pode gerar resultados sociais

insignificantes por anos, e o capital investido pode ser desperdiçado.

Segundo a avaliação das próprias fundações e institutos que financiam um projeto social, a principal dificuldade encontrada é a incompletude dos projetos no que diz respeito às exigências para sua aceitação. Na Fundação Kellog, a assistente de programação Lis Hirano explica que apenas 1% a 5% das propostas chegam prontas para aprovação; o restante precisa passar por um longo processo de aperfeiçoamento, incluindo revisão de proposta, melhores esclarecimentos e detalhes de informações. Em outros casos, os projetos são inadequados à filosofia dos financiadores. Conforme Eduardo Marino, gerente do setor de promoção social da Fundação Vitae, as organizações encaminham seus projetos priorizando muitas vezes apenas a manutenção do atendimento existente e não melhorias no ambiente familiar ou público. Para ambas as instituições, é importante que os projetos possam ser transformados em políticas públicas ou em um instrumento de desenvolvimento social, como aconteceu com o projeto Acelera Goiás, do Instituto Ayrton Senna (AIS), criado para combater o fracasso na aprendizagem em 24 municípios e que, ao despertar o interesse do governo do Estado, foi estendido para mais de 240 municípios (RELATÓRIO..., 2002).

Para avaliar com qualidade o resultado de uma ação social, é preciso pensar no assunto desde o início. No Quadro 2, alguns passos necessários da avaliação.

Quadro 2: Os sete passos da avaliação

Passos	Avaliação
1º	Foco. Desde o início, a avaliação deve ser vista como parte integrante do projeto. Com base nas metas que se deseja atingir, deve-se pensar que tipo de avaliação será feita, quem será responsável pela execução e quais suas atribuições.
2º	Formação da equipe. As pessoas que fazem parte da equipe avaliadora devem ser escolhidas no início, principalmente se a empresa optar por treinar seu pessoal.
3º	Análise dos grupos de interesse. Há vários grupos de interesse numa ação social. Um deles é o público beneficiário, que deve interagir com a empresa e deixar claras suas necessidades. Os donos do dinheiro constituem outro grupo. Projetos que visam o impacto em políticas públicas devem saber qual órgão do governo pode se interessar pela ação.
4º	Levantamento de informações. A coleta tem de ser quantitativa e qualitativa. A quantitativa serve para conferir se o número de participantes está dentro do esperado, qual o perfil do público-alvo e se as atividades planejadas estão sendo realizadas. A qualitativa serve para medir o impacto das informações quantitativas e buscar o impacto da ação social.

Passos	Avaliação
5º	Análise dos dados. Depois da coleta de informações, os dados levantados devem ser sistematizados e analisados. Nesses casos, recomenda-se a ajuda de um especialista.
6º	Elaboração de relatório e divulgação. A equipe de avaliação deve apresentar suas conclusões e recomendações. O conteúdo da apresentação deve ser direcionado para cada grupo envolvido. Para os investidores, por exemplo, é importante ressaltar a destinação dos recursos e eventuais economias ou despesas extras.
7º	Disseminação do conhecimento. A equipe deve discutir sobre a melhor forma de utilizar os resultados para melhorar o projeto ou contribuir para sua permanência.

Fonte: Eduardo Marino/Fundação Vitae (CARELLI, 2003).

Um projeto, durante seu ciclo de vida, pode ter vários indicadores de desempenho, que variam de acordo com sua fase de planejamento, o interesse dos gestores e seu grau de conhecimento da situação. Em resumo, eles devem ser definidos de forma a traduzir os objetivos e resultados do projeto, dos gestores e dos financiadores.

Pode-se observar que a elaboração de projetos sociais para captar recursos não é uma tarefa simples. Ela envolve o planejamento de toda a ação social proposta, a definição clara da missão, objetivos e resultados esperados, bem como uma avaliação constante. O uso de indicadores de desempenho contribui com informações que permitem nortear a tomada de decisões e o rumo do projeto.

2.3. Indicadores de desempenho em organizações do Terceiro Setor

Nesta subseção são apresentados as características e tipos de indicadores de desempenho aplicados em projetos sociais.

A utilização de um sistema adequado e a definição de indicadores de gestão do terceiro setor devem estar voltadas para o monitoramento das organizações e focadas no alcance da missão organizacional. Em projetos sociais, os indicadores são parâmetros que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, procurando dessa forma expressar a realidade sob uma forma mensurável que permita avaliar ou observar os resultados (TACHIZAWA, 2007).

Os indicadores podem medir ou revelar aspectos relacionados a diversos planos, tais como: vida social (individual, coletiva ou familiar), relações (social, política, econômica ou cultural), aspectos tangíveis ou intangíveis, relevância, qualidade, intensidade e sentido das mudanças (VALARELLI,

1999a). É o caso, por exemplo, de uma organização que criasse um projeto junto a uma comunidade carente para reduzir o índice de mortalidade por desnutrição. Nesse caso, os indicadores de desempenho serviriam para demonstrar se os resultados desejados estariam sendo alcançados. Alguns indicadores para essa situação seriam os seguintes: variação na mortalidade infantil por desnutrição após a implantação do projeto, quantidade de crianças com desnutrição e o nível de desnutrição – 1, 2 ou 3.

A análise das informações obtidas por meio dos indicadores permite que os próprios indicadores sejam reavaliados e modificados sempre que necessário. Existem dois tipos de indicadores: de gestão e de qualidade e desempenho. O primeiro avalia a organização como fornecedora de produtos e serviços e sua interação com o ambiente externo. O segundo indicador avalia a qualidade e o desempenho relacionados a cada processo da organização (TACHIZAWA, 2007).

Para o autor citado (2007:223), os indicadores podem ser tangíveis, quando “são observáveis e aferíveis quantitativamente ou qualitativamente, como renda ou conhecimento”, ou intangíveis, quando podem “captar parcial ou indiretamente algumas manifestações, como estilos de comportamento ou auto-estima”. Eles variam de acordo com o ângulo que se quer avaliar: eficiência (boa utilização dos recursos), eficácia (alcance dos resultados previstos), efetividade (benefícios ou mudanças gerados) ou impacto (influência em outras áreas).

O sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados deve ter as seguintes características: ser coerente com a visão e concepção que a organização tem sobre os objetivos e dimensões de um projeto; ser desenvolvido com base em um conhecimento da realidade onde será implantado o projeto; medir os efeitos das ações,

serviços e produtos gerados pelo projeto; ter indicadores bem definidos, precisos e que representem os pontos principais do projeto; estar orientado para o aprendizado; prever e especificar os meios de verificação e os responsáveis pela coleta de dados, análise e tomada de decisões; ter indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade; ser viável do ponto de vista operacional e financeiro; e utilizar fontes confiáveis de informações (VALARELLI, 1999a).

Os indicadores para projetos sociais devem estar voltados para os resultados a serem avaliados, de forma a possibilitar que se estruture o projeto de acordo com um planejamento baseado nos interesses dos doadores, montado segundo o marco lógico.

2.4. O marco lógico

Nesta subseção é detalhada a contribuição da ferramenta “marco lógico” no planejamento de projetos e na definição de indicadores para avaliação.

O marco lógico, conhecido também por matriz 4x4 ou matriz de metas, é uma ferramenta utilizada

no processo de concepção, desenho, execução e avaliação de projetos e programas sociais. Seu principal objetivo é oferecer uma estrutura lógica comum e possibilitar uma síntese das informações sobre os projetos. O método do marco lógico foi desenvolvido na década de 70 pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), para responder a três problemas comuns em projetos sociais: carência de precisão e múltiplos objetivos não alinhados com as atividades do projeto; definição das responsabilidades dos gestores em caso de insucesso do projeto; e, por último, pouca clareza sobre os resultados desejados pelo projeto, o que dificulta a avaliação e a comparação (BID, 1997; ADULIS, 2002c). Apresenta-se como uma matriz de quatro por quatro, onde as linhas contêm informações a respeito da finalidade, propósito, componentes e atividades do projeto, e as colunas, informações sobre como os objetivos, indicadores, meios de verificação e pressupostos estão relacionados com aquela informação. O Quadro 3 apresenta um modelo de matriz de marco lógico.

Quadro 3: Modelo de matriz de marco lógico

MATRIZ DE MARCO LÓGICO				
	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos
Finalidade	As finalidades do projeto mostram a contribuição dele para a solução de um problema social.	Medem o impacto final do projeto. Devem especificar quantidade, qualidade e prazos.	São as fontes de informação que podem ser utilizadas para verificar se os objetivos foram alcançados.	Indicam condições, acontecimentos e decisões importantes para a sustentabilidade dos benefícios gerados pelo projeto.
Propósito	Os propósitos diretos a serem alcançados com a aplicação dos componentes produzidos durante o projeto.	Medem os resultados alcançados ao final do projeto. Devem incluir metas que reflitam a situação ao final do projeto.	São as fontes de informação que podem verificar se os objetivos estão sendo alcançados.	Indicam condições, acontecimentos ou decisões que devem ocorrer para que o projeto contribua significativamente para os impactos desejados.
Componentes	São os serviços e/ou produtos criados no âmbito do projeto.	São descrições breves e claras sobre quantidade, qualidade dos componentes do projeto e seus prazos de execução.	Onde encontrar informações sobre os componentes produzidos.	Suposições, condições ou acontecimentos que devem ocorrer para que os componentes do projeto levem aos resultados desejados.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO				
	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos
Atividades	São as tarefas que devem ser executadas para completar cada um dos componentes do projeto.	O orçamento de cada componente do projeto e de suas atividades.	Indica as fontes de informação para o acompanhamento da execução das atividades (cronograma) e do orçamento do projeto.	São acontecimentos, condições ou decisões fora do controle do gerente do projeto que precisam ocorrer para que os componentes sejam completados adequadamente.

Fonte: Adaptado pelos autores de BID/EVO, 1997.

Segundo o BID (1997), a matriz deve ser preenchida de baixo para cima e da esquerda para a direita, iniciando-se pela descrição das atividades até que se chegue à coluna de pressupostos, e assim por diante, até completar o último nível, que trata do objetivo que se espera alcançar com o projeto. A definição de pressupostos ou hipóteses do projeto compreende os seguintes riscos: ambientais, financeiros, institucionais, sociais, políticos, ou outros fatores causadores de fracasso. Um ponto a ser considerado é que, na época em que foi criada a matriz de marco lógico, não era considerada a opinião da população ou comunidade; por isso, as organizações passaram a utilizar em conjunto o marco lógico com metodologias participativas (PLANEJAMENTO..., 2006).

Dessa forma, a utilização da matriz contribui para o planejamento das etapas do projeto social, bem como dos objetivos, atividades e indicadores necessários a cada fase. Um ponto negativo é o fato de não serem empregados indicadores de desempenho para medição de doadores ou beneficiários. Para cobrir essa lacuna, devem-se

criar indicadores voltados para as perspectivas dos clientes (doadores e beneficiários), que são mensurados pelo *balanced scorecard* (BSC).

2.5. O *balanced scorecard* (BSC)

Surgido em 1992, o BSC consiste num sistema de mensuração de desempenho que buscou substituir os métodos de desempenho existentes baseados em indicadores contábeis e financeiros ultrapassados. Reflete a necessidade de equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e os de longo prazo, por meio da utilização de medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências (*leading*) e medidas de desempenho (*lagging*), alinhando as perspectivas interna e externa (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000; REZENDE, 2003; HERRERO FILHO, 2005).

O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (Quadro 4), definindo para os gerentes, empregados, investidores e clientes o foco e os esforços da organização.

Quadro 4: Mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores de desempenho	Indicadores de tendência
Cliente			
Beneficiários			
Processos internos			
Aprendizado e crescimento			
Financeiro			

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997:164.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, 2008), no BSC a perspectiva dos clientes ajuda a organização a identificar os doadores e beneficiários no mercado de atuação, alinhando as metas da organização com

resultados relacionados aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e resultados (Quadro 5).

Quadro 5: A perspectiva do cliente – medidas essenciais

Resultados	Indicação
Participação de mercado	Reflete a proporção de projetos num determinado mercado (relativamente a doadores, valores gastos ou atendimentos).
Captação de doadores	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que um projeto atrai ou conquista novos doadores.
Retenção de doadores	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que um projeto retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus doadores.
Satisfação dos doadores ou beneficiários	Mede o nível de satisfação dos doadores ou beneficiários de acordo com critérios específicos de desempenho dentro de um projeto.
Resultados dos projetos	Mede o resultado de um projeto, depois de deduzidas as despesas necessárias para sustentar o projeto, e o impacto social ocorrido.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997:73.

Nas organizações sem fins lucrativos, os doadores fornecem os recursos financeiros que irão promover os projetos sociais para os beneficiários que recebem os serviços ou assistência prestada, portanto, essas organizações são obrigadas a criar objetivos para ambos e os indicadores de desempenho devem fornecer os dados necessários que permitam a avaliação dos objetivos.

Dessa forma, os indicadores, na perspectiva de doadores e beneficiários, auxiliam na avaliação de projetos de organizações sem fins lucrativos, complementando os indicadores desenvolvidos pela matriz de marco lógico.

3. DISCUSSÃO E FORMULAÇÃO DE PROPOSIÇÕES

Nesta seção é efetuada a discussão, com base na revisão teórica realizada na seção anterior e mediante o uso da matriz do marco lógico em conjunto com o *balanced scorecard*, como ferramentas auxiliares na elaboração de projetos de

captação de recursos utilizados pelas organizações sem fins lucrativos.

Conforme já foi verificado na revisão teórica, as organizações do terceiro setor têm dificuldades em captar recursos financeiros, em razão de fatores tais como: aumento do número de concorrentes; redução dos recursos disponibilizados; surgimento de exigências pelas financiadoras para aprovação de projetos; dificuldade em elaborar os projetos e falta de indicadores que guiem a gestão de projetos.

A alavancagem de recursos financeiros por meio de projetos sociais não se tem mostrado muito eficiente, por não serem elaborados de acordo com as exigências das instituições financiadoras. A RITS (2008) mantém em seu banco de dados as principais financiadoras para captação de recursos pelo terceiro setor e uma relação das principais exigências aos projetos apresentados para aprovação, conforme podemos observar no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6: Exigências das entidades financiadoras em relação a projetos

	Internacionais		Embaixadas		Fundações e Empresas	
	Unicef	Unesco	Alemanha	Austrália	WWF	Itaú
Tipo de projeto			X	X		X
Objetivos	X	X	X	X	X	X
Estratégias			X	X		
Áreas temáticas	X	X	X	X	X	X
População-alvo	X					
Organizações que podem se candidatar	X		X	X	X	
Critérios básicos para seleção	X	X	X	X	X	X
Prazo			X	X	X	X
Forma de avaliação			X			
Prestação de Contas				X		

Fonte: Baseado em dados da RITS, 2008.

No Quadro 6 observa-se, com base em informações da RITS, que por parte das agências financiadoras as exigências comuns para a aprovação de projetos são a delimitação da área de atuação, objetivos, população-alvo, critérios de avaliação e prazos. Em contrapartida, os relatos da Fundação Kellog e Vitae registram que não é a falta de recursos que impede a aprovação de um projeto, e sim fatores como: projetos não relacionados com os interesses das financiadoras; falta de objetivos que visem à mudança no quadro social (a maioria prevê manutenção de projetos existentes); falta de detalhamento do desenvolvimento, implantação e avaliação dos projetos; falta de alinhamento entre os objetivos, as atividades e as metas do projeto; e até mesmo o retrabalho nas mudanças do projeto para que seja aprovado. Outra dificuldade encontrada é a escolha de indicadores de resultados que guiem a elaboração e gestão dos projetos. Dentre todas as dificuldades contextualizadas, serão analisados os indicadores necessários à elaboração de projetos.

Analisar o contexto no qual estão inseridas as organizações sem fins lucrativos, sua dificuldade de gestão e captação de recursos financeiros, de atendimento às exigências das agências financiadoras e de elaboração de projetos com qualidade considerável, permite fazer alguns ponderações:

- Com relação à captação de recursos financeiros, para que eles sejam constantes e eficientes a organização precisa ter um planejamento, gestão e *marketing* bem definidos. É necessário estabelecer e gerenciar o relacionamento com os doadores (empresas, entidades ou pessoas) que tenham interesse na organização e em sua causa, ter um projeto estruturado, descritivo e que apresente os resultados obtidos junto aos beneficiários, como forma de fazer os doadores acreditarem na organização e doarem.
- A captação de recursos financeiros pode ocorrer de diversas formas. A mais comum é a elaboração de projetos sociais para aprovação das financiadoras. Porém, essa aprovação é muito difícil, visto que os projetos apresentam falta de informações sobre o problema, o resultado desejado, o objetivo, a lista de tarefas, o cronograma, etc. Outro ponto importante é o fato de as organizações não verificarem quais temas de projetos são de

interesse da agência financiadora e, em razão disso, apresentarem tema de área distinta.

Para essas organizações o planejamento é importante, pois evita que em razão das necessidades imediatas (reformas, renovação de contrato ou compra de equipamentos) falem recursos e a organização tenha que aceitar projetos não afinados com sua missão e seus objetivos. Outra ação importante é estreitar o relacionamento com a comunidade e seus potenciais doadores, divulgando seu trabalho e outras informações.

É fundamental que os projetos financiados agreguem valor à organização, ajudando a construir sua história e contribuindo para a criação de competências organizacionais que auxiliem na obtenção de novos recursos (CRUZ, 2008; MORAES, 1999). Desenvolver estratégias de captação de recursos facilita a adaptação das organizações às mudanças e exigências das fontes de financiamento, para garantir a sustentabilidade de seus propósitos e iniciativas. Com a ampliação e diversificação das fontes de recursos, as organizações reduzem a vulnerabilidade e subordinação próprias de quando se depende de poucas fontes de recursos (VALARELLI, 1999b).

Dessa análise, pode-se concluir que as organizações muitas vezes têm dificuldade em planejar e gerenciar o relacionamento com seus doadores e beneficiários, o acompanhamento dos projetos já existentes e a elaboração de novos projetos voltados à captação de recursos financeiros. Contribuem para isso dois fatores: não deixar claros a missão e os objetivos da organização e a falta de métricas para avaliar todas as etapas dos processos internos ou externos e de seus projetos. Assim, as primeiras proposições são as seguintes.

(Proposição 1) Na elaboração de projetos devem ser definidas a finalidade, propósitos, estrutura, atividades e quais indicadores devem ser usados em cada item para o alcance dos objetivos do projeto. Além disso (Proposição 2), a construção de indicadores de desempenho deve incluir métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes, seja doador, seja beneficiário, com o projeto.

A avaliação de projetos como instrumento de gestão é muito incipiente, o que dificulta julgar e avaliar diversos pontos do projeto, como: valor do

projeto, contexto em que está inserido, adaptações necessárias, aprimoramento de conhecimentos, entre outros. A escolha de indicadores de desempenho adequados possibilita avaliar projetos novos ou em andamento nos seus aspectos tangíveis e intangíveis, ou com relação ao alinhamento dos objetivos do projeto com os da organização.

Os indicadores do projeto podem variar de acordo com o ângulo que se quer avaliar: eficiência (boa utilização dos recursos), eficácia (alcance dos resultados previstos), efetividade (benefícios ou mudanças gerados) ou impacto (influência em outras áreas) (VALARELLI, 1999a). Um projeto, durante seu ciclo de vida, pode ter vários indicadores, de acordo com sua fase, interesse dos gestores, grau de conhecimento da situação e nível de detalhes. Em resumo, os indicadores devem ser definidos de forma a traduzir os objetivos e resultados do projeto, dos gestores e dos financiadores.

Segundo Valarelli (1999a), um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados deve ter as seguintes características: ser coerente com a visão e concepção que a organização tem sobre os objetivos e dimensões de um projeto; ser desenvolvido a partir de um conhecimento da realidade onde será implantado o projeto; medir os efeitos das ações, serviços e produtos gerados pelo projeto; ser bem definido, preciso e representar os pontos principais do projeto; estar orientado para o aprendizado; prever e especificar os meios de verificação e os responsáveis pela coleta de dados, análise e tomada de decisões; ter indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade; ser viável do ponto de vista operacional e financeiro; e utilizar fontes confiáveis de informações. Considerando-se esse contexto, juntamente com a necessidade de dados sobre os projetos e atividades em andamento, **(Proposição 3) Na construção de indicadores de desempenho**

das organizações sem fins de lucrativos devem ser incluídas métricas que melhorem a apuração e divulgação dos resultados dos projetos:

- a matriz de marco lógico na elaboração de projetos, pois sua estrutura auxilia as organizações a definir os objetivos, indicadores, meios de verificação e hipóteses; um ponto negativo dessa matriz é que os indicadores avaliam a parte técnica e operacional do projeto, mas não os doadores e beneficiários.
- o *balanced scorecard*, como ferramenta para as necessidades de indicadores de desempenho voltados para os doadores e beneficiários.

O gestor e/ou o avaliador de projetos necessitam de informações e podem obtê-las por meio de indicadores de desempenho, identificando dados de acordo com as metas e objetivos que desejam atingir.

A utilização da ferramenta BSC, aliada à matriz de marco lógico, objetiva sanar a deficiência desta última na questão de indicadores de participação da sociedade ou comunidade, contribuindo para que um projeto seja consistente, estruturado, alinhado aos objetivos e metas da organização e da financiadora, previsor de resultados e métricas de desempenho. Dessa forma, **(Proposição 4) Na construção de indicadores de desempenho para empresas sem fins de lucrativos devem ser incluídas métricas relativas à medição da participação da população ou empresas envolvidas nas etapas do marco lógico.**

Para identificar os indicadores de desempenho relacionados aos participantes envolvidos num projeto, sugere-se (Quadro 7) acrescentar uma coluna ao final da matriz para identificar os participantes envolvidos naquela fase, de modo a facilitar a criação dos indicadores de desempenho pelo BSC nas perspectivas dos doadores e dos beneficiários.

Quadro 7: Adaptação na matriz de marco lógico

	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos	Participantes
Finalidade					
Propósito					
Componentes					
Atividades					

Fonte: Elaborado pelos Autores.

4. UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES APRESENTADAS EM ASSOCIAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

As associações são organizações sem fins lucrativos que trabalham com projetos sociais e de promoção da cidadania e sobrevivem graças às doações, ao trabalho voluntário de militantes e simpatizantes, prestando serviços e captando recursos de empresas, entidades privadas, pessoas físicas, governos e organismos internacionais.

Uma associação voltada para o desenvolvimento de crianças e adolescentes tem como missão assegurar às crianças e adolescentes, através da educação, direitos para que se desenvolvam física, mental, moral, espiritual e socialmente em condições de liberdade e dignidade, segundo o ECA (Lei 8.069, de 13.07.1990) e o artigo 227 da Constituição de 1988. Seu objetivo é dar continuidade ao trabalho da creche, pré-escola e escola, na região na qual a organização atua, para crianças carentes de 7 a 14 anos durante o período em que estão fora da escola pública, complementando a educação oferecida pelo Estado por meio de atividades como artesanato, informática, música, artes e outras.

Em relação à captação de recursos pelo encaminhamento de projetos sociais a entidades internacionais, o primeiro passo é inteirar-se das exigências estabelecidas pela fonte financiadora e o segundo é planejar o projeto, os objetivos, os resultados, os impactos, os meios de avaliação, dentre outros fatores, para que se atenda às exigências da entidade financiadora e se evite a rejeição do projeto. Pela UNESCO, os projetos voltados à educação, ciência e cultura possuem exigências tais como:

- Análise do projeto: envolve inovação, replicabilidade, sustentabilidade, legitimidade, impacto, eficácia, capacidade instalada da ONG e proposta metodológica do projeto.
- Objetivos: promover ou estimular a relação com a escola formal, o fortalecimento do vínculo familiar, o protagonismo juvenil, a integração e a participação comunitária, e o desenvolvimento humano e/ou social.

- Estratégias: trabalho em articulação ou em rede com outras instituições do sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente e com a escola formal; e capacidade de articulação e/ou estabelecimento de parcerias.
- População-alvo: atenção a projetos desenvolvidos em regiões/Estados com os mais baixos indicadores de desenvolvimento humano.
- Proibições: não são financiadas despesas como salários, taxas, empréstimos, multas ou construções.

O Quadro 8 apresenta um exemplo ilustrativo de como as quatro proposições anteriormente desenvolvidas podem ser aplicadas em uma associação sem fins lucrativos, para a elaboração de um projeto coerente com suas necessidades e passível de avaliação.

Quadro 8: Matriz de marco lógico – projeto social

	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos	Participante
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a música junto a crianças e adolescentes carentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível da classe social atendida. • Melhorias no grupo social. • Tempo para resultados surgirem. • Redução do contato das crianças com a marginalidade. • Aumento do número de crianças que continuaram na música. 	<ul style="list-style-type: none"> • % da população carente que participou dos cursos. • % de alunos que têm o dom musical. • % de crianças afastadas das ruas. • % de crianças que escolheram a música como profissão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de patrocinadores para os recitais dos alunos. • Voluntários que ministrem os cursos. • Cobrar ingressos ou alimentos nos recitais. • Gravar um CD para ser vendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doadores.
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a musicalidade na população carente. • Descobrir novos talentos musicais. • Afastar as crianças e adolescentes das ruas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de concluintes dos cursos. • Nível de alunos com talento. • Facilidade de inclusão da música no dia-a-dia. • Redução de crianças afastadas das ruas. • Cumprimento dos resultados almejados. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de desistentes. • N° de concluintes dos cursos. • N° de alunos com talento e participação em recitais. • N° de alunos que incluíram a música em sua vida. • Quantidade de crianças afastadas das ruas. • Resultados alcançados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de crianças nas ruas. • Identificação de novos talentos. • Número de crianças que continuam com a música após o término do curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiários.
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos com instrumentos de sopro, cordas e percussão (flautas, violinos, pandeiros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de participação de alunos nos cursos. • Nível da qualidade do ensino aplicado. • Cumprimento de prazos do curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do número de estudantes por curso. • Nível de conhecimento dos professores. • Acompanhamento do cronograma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do interesse dos alunos em fazer 2 ou mais cursos. • Alunos aptos a participar de apresentações ou concursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Local para as aulas. • Instrumentos. • Professores. • Plano de ensino. • Material didático. • Selecionar alunos. • Apresentações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar as atividades com base no orçamento criado individualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar os gastos realizados e analisar se estão dentro do orçamento e do cronograma previstos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Professores que desistem do projeto. • Conserto de sala ou de instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários e voluntários internos.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Pelo *balanced scorecard* é possível criar outros indicadores de resultados de algumas perspectivas: cliente, beneficiários, processos internos, financeiro, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Como complemento do marco lógico, é

essencial usar as perspectivas do cliente e do beneficiário para medir a participação da população e dos doadores, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9: Indicadores do BSC para o projeto social

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores de resultados	Indicadores de tendência
Doador	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o nível de satisfação do doador. • Aumentar o percentual de metas atingidas por projeto. 	Nível de satisfação. Retenção do doador. Volume de metas alcançadas.	Variação do % de satisfação com o projeto em relação ao anterior. Variação do % de satisfação do doador com os resultados do projeto. % de metas concluídas.
Beneficiários	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o nível de aprendizado. • Melhorar nível de satisfação dos beneficiários. • Identificar a participação familiar. 	Nível de aprendizado de música. Nível de satisfação. Nível de apoio familiar.	Aumento do % de crianças com conhecimentos musicais Variação do % de satisfação de acordo com as etapas de implantação do projeto social. Número de famílias que apóiam os alunos.
Funcionários e voluntários	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o nível de satisfação. 	Nível de satisfação.	Variação do % de satisfação em participar de projetos sociais.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Os indicadores de resultados pelo marco lógico e pelo BSC completam-se entre si, fazendo com que medições de resultados relativas ao projeto e à população envolvida, que participa ativamente do desenvolvimento do projeto, gerem informações que contribuam para a gestão do projeto, alinhando os objetivos do projeto às expectativas em relação a ele.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

As organizações sem fins lucrativos necessitam de maior profissionalização de suas atividades de captação de recursos financeiros, sem o que não poderão fazer frente à grande concorrência existente, à redução de recursos e às exigências para aprovação de projetos. Para isso, é vital o comprometimento dos gestores, no sentido de buscarem informações por meio de indicadores de resultados que facilitem a gestão da organização e a elaboração dos projetos. Além disso, é fundamental que as organizações definam claramente sua missão, elaborem projetos que sejam do interesse das financiadoras e desenvolvam projetos

relacionados à sua missão. Apesar de haver literatura que aborda a utilização do marco lógico e da aplicação do BSC em organizações não governamentais, os conceitos então apresentados pelos acadêmicos são muito amplos – faltam constructos operacionalizáveis que possam efetivamente ser postos em prática pelos gestores de tais organizações. É justamente nesse aspecto que este artigo se propôs a contribuir. Assim, o problema de estudo deste artigo é o seguinte: “Como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos?”. Para responder a essa questão foram utilizadas fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos.

Foi feita uma discussão com base nos referenciais teóricos da área e dela surgiram quatro proposições: devem ser identificados os indicadores de desempenho (P1) usados em cada item do projeto para o alcance de seus objetivos; (P2) devem ser incluídas métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes, seja doador, seja beneficiário, com o projeto; (P3) devem ser incluídas métricas que melhorem a apuração e

divulgação dos resultados dos projetos e (P4) devem ser incluídas métricas relativas à medição da participação da população ou empresas envolvidas nas etapas do marco lógico.

Dessa forma, nossa intenção foi contribuir para as atividades tanto de acadêmicos quanto de gestores, fornecendo *insights* à importante e crescente área de estudos da gestão social e preenchendo o *gap* de conhecimento existente sobre a captação de recursos financeiros. Esses *insights* servem de instrumentos de orientação às empresas na concepção, elaboração, execução e avaliação dos projetos, o que pode contribuir também para a profissionalização do setor e para a eficiência na utilização e na obtenção de recursos. Vale lembrar, finalmente, que este estudo tem caráter exploratório e não almeja trazer conclusões definitivas. Estudos futuros nesta área são recomendáveis e necessários, para que surjam novas idéias, congruentes ou não às apresentadas, e sejam desenvolvidos constructos mais sólidos e operacionalizáveis neste campo do conhecimento da Administração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIS, D. Como planejar a avaliação de um projeto social? *Revista do Terceiro Setor*, São Paulo: Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS), jun. 2002a.

_____. O mercado de trabalho e a gestão no terceiro setor. *Revista do Terceiro Setor*, São Paulo: Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS), out. 2001.

_____. O Papel da Comunicação na Captação de Recursos. *Revista do Terceiro Setor*, São Paulo: Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS), jan. 2002b.

_____. O uso do marco lógico na gestão e avaliação de projetos. *Revista do Terceiro Setor*, São Paulo: Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS), dez. 2002c.

BID Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación (EVO), 1997. Disponível em: <<http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2008.

CARELLI, G. Seu projeto social dá resultado? *Revista Exame*, São Paulo, ed. 808, 24 dez. 2003.

CRUZ, M. C. T. *Captação de recursos: um meio para se atingir sua missão*. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/1/administ.html#importancia>>. Acesso em: 13 jun. 2008.

EXAME. Guia de boa cidadania corporativa. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, edição 728, a. 34, n. 24, 2000.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações*. Chile: International Society for Third Sector Research – ISTR, 1999.

HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 11. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Boston, v. 86, n. 1, p. 62-77, Jan. 2008.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 10. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, F. Recursos e sustentabilidade. *Revista do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), 1999.

PEREIRA, C. *Sustentabilidade e captação de recursos na educação superior no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2006.

PLANEJAMENTO marco lógico. *Revista Saúde em Destaque*, edição 13, mar.-abr. 2006. Seção: política

em saúde. Disponível em:
<<http://www.revistasauedeemdestaque.com.br/materia.php?id=76>>. Acesso em: 16 jun. 2008.

RITS. Rede de Informações para o Terceiro Setor. *Banco de dados*. Disponível em:
<http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_m at01_caprec.cfm>. Acesso em: 15 jun. 2008.

REIS, L. G. C. Avaliação de projetos como instrumento de gestão. *Revista do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), nov. 1999.

RELATÓRIO Gazeta Mercantil – Terceiro Setor. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 24 maio 2002.

REZENDE, J. F. C. *Balanced scorecard e a gestão do capital humano: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SZAZI, E. (Org.). *Terceiro Setor: temas polêmicos 1*. São Paulo: Peirópolis, 2005.

TACHIZAWA, T. *Organizações não-governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultado de projetos sociais. *Revista do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), jul. 1999a.

_____. Uma noção ampliada de captação de recursos. *Revista do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), ago. 1999b.