

Uma proposta de indicadores de eficiência no terceiro setor

Peterson E. Gandolfi (UFU) - peterson@pontal.ufu.br

Gilberto J. Miranda (UFU) - gilberto@pontal.ufu.br

Maria Raquel Caixeta Gandolfi (UFU - INES) - mrcgandolfi@gmail.com

Michele Polline Veríssimo (UFU) - michele@pontal.ufu.br

Resumo:

O crescimento do terceiro setor na sociedade contemporânea tem provocado um debate ampliado nos meios acadêmicos, nas últimas duas décadas, quanto à gestão de organizações nessa área. Muitos estudos propõem análises, adequação de instrumentos e estabelecimento de indicadores, visando um aumento da eficiência dos recursos disponíveis. Neste contexto, tem-se a necessidade da implantação de um processo de profissionalização dessas organizações com a utilização de ferramentas adequadas. Assim, o objetivo deste estudo é apresentar um conjunto de indicadores focados na eficiência de uso dos recursos utilizados no desempenho das atividades realizadas pelas organizações que atuam no atendimento a crianças de 06 a 14 anos em centros de formação e que recebem subvenção da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Os procedimentos metodológicos utilizados foram de natureza aplicada, de caráter exploratório qualitativo e as técnicas que são preconizadas pelo estudo de casos. Verificou-se que uma melhoria nos indicadores da eficiência pode causar um avanço nos atendimentos e, conseqüentemente, impactos em todos os outros agentes envolvidos. Como as organizações de terceiro setor estão fundamentadas em valores humanos, a análise dos indicadores de eficiência deve ser entendida como uma maximização dos meios para um determinado atendimento. Atendimento este que esteja em conformidade com o objetivo da organização, ou seja, das necessidades das crianças e dos adolescentes nos casos estudados, e que possa proporcionar uma relação recíproca de caráter solidário.

Palavras-chave: *Indicadores. Eficiência. Terceiro Setor.*

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas do Terceiro Setor*

Uma proposta de indicadores de eficiência no terceiro setor

Resumo

O crescimento do terceiro setor na sociedade contemporânea tem provocado um debate ampliado nos meios acadêmicos, nas últimas duas décadas, quanto à gestão de organizações nessa área. Muitos estudos propõem análises, adequação de instrumentos e estabelecimento de indicadores, visando um aumento da eficiência dos recursos disponíveis. Neste contexto, tem-se a necessidade da implantação de um processo de profissionalização dessas organizações com a utilização de ferramentas adequadas. Assim, o objetivo deste estudo é apresentar um conjunto de indicadores focados na eficiência de uso dos recursos utilizados no desempenho das atividades realizadas pelas organizações que atuam no atendimento a crianças de 06 a 14 anos em centros de formação e que recebem subvenção da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Os procedimentos metodológicos utilizados foram de natureza aplicada, de caráter exploratório qualitativo e as técnicas que são preconizadas pelo estudo de casos. Verificou-se que uma melhoria nos indicadores da eficiência pode causar um avanço nos atendimentos e, conseqüentemente, impactos em todos os outros agentes envolvidos. Como as organizações de terceiro setor estão fundamentadas em valores humanos, a análise dos indicadores de eficiência deve ser entendida como uma maximização dos meios para um determinado atendimento. Atendimento este que esteja em conformidade com o objetivo da organização, ou seja, das necessidades das crianças e dos adolescentes nos casos estudados, e que possa proporcionar uma relação recíproca de caráter solidário.

Palavras-chave: Indicadores. Eficiência. Terceiro Setor.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas do Terceiro Setor.

1. Introdução

O terceiro setor é formado por um conjunto de organizações que não pertencem ao primeiro setor, que é o Estado, tampouco fazem parte do segundo setor, que é o Mercado. O terceiro setor também é denominado por outras nomenclaturas como, por exemplo: setor não governamental, filantrópico ou sem fins lucrativos. Dentro dessas denominações, encontram-se as associações, as cooperativas, alguns institutos, entidades de classe, sociedade civil, etc. Enfim, existe uma grande quantidade, variedade e abrangência de atuação.

Dentro desta variedade e abrangência, Salomon (1997, p. 97) verifica a existência de vários mitos que foram criados em torno do tema. Entre eles, o “mito da virtude pura” destaca-se pelo caráter ingênuo de que todos que trabalham nesse setor são responsáveis e moralmente intocáveis. Entretanto, é de longa data a existência de problemas de uso inadequado dos fundos de caridade (HUDSON, 1999, p. 2). Dessa forma, com o crescimento desse setor e do volume de dinheiro envolvido, inicia-se uma abordagem com demandas crescentes de fiscalização e controle. Além disso, tem-se uma intervenção maior do Estado nos assuntos sociais. Com essa intervenção, surgem as necessidades da aplicação de instrumentos e de indicadores para medição de resultados, entre os quais, encontra-se a busca de eficácia e da eficiência no uso do dinheiro envolvido.

A administração de organizações que prioritariamente são orientadas por valores é uma tarefa desafiadora. Hudson (1999, p.16), destaca que “estas organizações têm objetivos difíceis de ser especificados com precisão; a medição do desempenho é muito complexa; existe a necessidade de cultivo e fortalecimento dos valores e há falta de resultados financeiros para

determinar prioridades”.

Somado a isso, as organizações de terceiro setor estão inseridas em um contexto em que existem várias demandas sociais, um governo (considerado) ineficiente pela sua incapacidade de atender a essas demandas, e várias fontes financiadoras. A interconexão entre as organizações de terceiro setor, as demandas sociais, o governo e as fontes financiadoras é fator crítico, do ponto de vista de que, se isolados, são fracos; mas juntos, há sinergia e todos têm maiores chances de cumprirem suas funções. Nesse relacionamento, surgem as parcerias das organizações do terceiro setor, em que o Estado se destaca dentre os diversos agentes financiadores. Nesse sentido, busca-se colocar os recursos disponíveis onde estão as necessidades e os resultados, pois, segundo Drucker (1994, p. 42), o dinheiro “não é das organizações de terceiro setor, elas o administram para o governo e para os doadores”, ou seja, os recursos são escassos. Com isso, “o aumento da racionalidade é o único caminho” (COEHN; FRANCO, 1992, p.17). Com essa racionalidade, multiplicam-se os rendimentos que estão disponíveis e ajuda-se na obtenção de novos investimentos.

Racionalidade e desempenho são exemplos de expressões inerentes de um vocabulário típico de gestão profissional para as organizações do terceiro setor que, dentre outras coisas, deve priorizar instrumentos para medir resultados e controlá-los por meio de indicadores (DRUCKER, 1994; COEHN; FRANCO, 1992; DOMÉNECH, 1998, HUDSON, 1999; VALARELLI, 1999; BARBOZA, 2003; PACE; BASSO, 2003). Em um contexto histórico, há décadas desenvolvem-se instrumentos e indicadores com essa finalidade, podendo-se destacar indicadores financeiros, humanos e de qualidade, como, por exemplo: eficiência, eficácia, qualidade, efetividade, taxa de utilização, reciprocidade e retorno do investimento.

Neste estudo, é proposto e testado empiricamente um conjunto de indicadores focados na eficiência de uso dos recursos utilizados no desempenho das atividades realizadas pelas organizações que atuam no atendimento a crianças de 06 a 14 anos em centros de formação e que recebem subvenção da Prefeitura Municipal de Uberlândia.

A cidade possui 26 centros de formação, sendo: 23 não governamentais e três governamentais. As 23 organizações de terceiro setor atendem, juntas, aproximadamente, 4.265 crianças e adolescentes, com um valor de subvenção de R\$ 2,76 milhões, ou seja, aproximadamente 34% de todo o orçamento da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social para o ano de 2005. A delimitação proposta pelo presente estudo enfoca cinco dessas instituições. São aquelas que possuíam os maiores valores médios de gastos per capita; são organizações de menor tamanho, possuem uma gestão menos qualificada e, de modo geral, não possuem outras unidades de atendimento, diminuindo o risco de “rateios” de gastos.

2 Objetivos e Contribuições

O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar um painel de indicadores que permitam mensurar a eficiência no uso de recursos por parte dos centros de formação de Uberlândia/MG. Para alcance deste propósito, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos: refletir sobre o papel do terceiro setor no contexto brasileiro, analisar as parcerias entre o Estado e o terceiro setor, e apresentar os indicadores de resultado presentes na literatura sobre o terceiro setor.

O terceiro setor é um movimento representativo dentro da sociedade e da economia. Ele é composto por fortes valores e ideais, e engloba um grande número de trabalhadores, voluntários e quantias vultosas por parte dos governos na forma de subvenções. Com a ampliação das demandas sociais, há necessidade de buscar um melhor aproveitamento dos recursos por meio de uma gestão mais eficiente e que avalie também outros indicadores, além dos indicadores econômico-financeiros.

O tema gestão tem provocado debate nos meios acadêmicos nas quatro últimas décadas. Muitos trabalhos buscam fazer análises da gestão no terceiro setor sob vários parâmetros e indicadores, entretanto, o tema eficiência é relativamente novo e carente de literatura. Da mesma forma, praticamente não existe literatura que verse sobre os centros de formação. Assim, um estudo comparativo com cinco casos torna-se uma contribuição relevante ao tema.

3 Um modelo brasileiro em construção

No Brasil, o terceiro setor ganhou “corpo” a partir dos movimentos sociais ocorridos na década de 70, que, além de um ideal destinado ao favorecimento dos excluídos da sociedade, tinham um caráter reivindicatório, assistencialista e filantrópico. Esses movimentos representavam ações políticas em oposição ao regime autoritário, com o propósito do fortalecimento da democracia.

Na década de 80 e com o início da democratização política, os dois objetivos presentes na década de 70 se confundiram, surgindo organizações com foco nos excluídos e organizações guiadas por uma lógica política alternativa ao modelo capitalista (THOMPSON, 1997; KAMEYAMA, 2002). Nesse ínterim, a crise do Estado e o conseqüente não cumprimento de suas funções básicas, somado à apatia das instituições privadas, demandou ações de outros atores sociais. Nesse contexto, surge um “terceiro setor” como uma proposta diferente do Estado (considerado primeiro setor) e do mercado (considerado segundo setor), sendo composto por organizações privadas sem fins lucrativos e que visam à produção de um bem coletivo (grupos de cidadãos se associam visando a um objetivo que lhes interessa) ou público (interesse geral para a sociedade). Em Coelho (2002, p. 59), tem-se:

É preciso não confundir “coletivo” e “público” [...] nem todas as entidades pertencentes ao terceiro setor possuem fins públicos. Grande parte do setor é composta por organizações com fins coletivos privados [...]. São esses grupos de cidadãos que se associam voluntariamente visando a um objetivo que só interessa a eles próprios. (COELHO, 2002, p. 59).

Na década de 90, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, destacou-se o programa Comunidade Solidária, que exerceu um papel articulador e mobilizador entre as ações governamentais e as múltiplas iniciativas da sociedade.

Apesar do apoio histórico do Governo, identificou-se uma mudança de política para os financiamentos de agências de cooperação internacionais. Segundo Teixeira (2003, p.106):

Nos inícios dos anos 90 (...) houve um realinhamento dos recursos (das agências de cooperação internacional), favorecendo a África e a Europa Leste e reduzindo o apoio à América Latina. Com isso, diminui o número de organizações apoiadas no Brasil e aumenta o rigor na seleção de novas organizações beneficiárias (...) com maiores exigências em questões de eficiência organizacional e desenvolvimento institucional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação, monitoramento, gestão e *accountability*. (TEIXEIRA, 2003, p.106).

Como conseqüência desta política internacional, houve mudanças no processo de gestão das organizações de terceiro setor. Métodos como o planejamento estratégico, gestão de custos, reestruturação administrativa e capacitação de recursos humanos tornaram-se necessários dentro das organizações de terceiro setor. Drucker (1994, p. 4) mostra que “vinte anos antes, *management* era uma palavra para empresas – as ONG’s tinham orgulho de estar livres do pecado da comercialização”. Isso mostra que o processo de instrumentalização do terceiro setor, com a adaptação das ferramentas e metodologias empresariais, conduziu a um novo patamar de ação administrativa. Criou-se, nas palavras de Tenório (2003, p. 15), “a necessidade de

instrumentos de gestão para aumentar a eficiência administrativa”.

Com o governo de Luís Inácio Lula da Silva, em 2002, mantém-se a continuidade do papel de articulador com a sociedade, porém resgata-se a função de maior responsabilidade do Estado perante os problemas sociais, por meio de programas, como o Fome Zero, por exemplo.

Mesmo após quatro décadas de movimento, ainda não se pode falar em um modelo brasileiro de terceiro setor, porque ele ainda está em construção, isto é, em busca de sua identidade, de sua conceituação e, principalmente, de sua gestão (FERNANDES, 1997; HUDSON, 1999; COELHO, 2002). O que existe é um setor que surgiu apoiado pelos movimentos populares, com uma grande diversidade e variedade de atuação, pressionado por “resultados” e com uma grande interface com o Estado.

4. Relacionamento: parcerias entre o Estado e o terceiro setor

Historicamente, “entidades do terceiro setor, longe de se colocarem em confrontação, buscam com maior frequência estabelecer relações de complementaridade e parceria com o governo” para conseguirem cumprir suas missões (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 15).

No Brasil, a lei que regulamenta a parceria entre o Estado e o terceiro setor é a Lei nº. 4320 de 17 de março de 1964. Essa lei contém em seu capítulo II as diretrizes para as subvenções sociais. Assim, descreve-se no artigo 16 e 17:

Art. 16. Fundamentalmente e nos limites das possibilidades financeiras a concessão de subvenções sociais visará à prestação de serviços essenciais de assistência social, médica e educacional, sempre que a suplementação de recursos de origem privada aplicados a esses objetivos, revelar-se mais econômica.

Parágrafo único. O valor das subvenções, sempre que possível, será calculado com base em unidades de serviços efetivamente prestados ou postos à disposição dos interessados obedecidos os padrões mínimos de eficiência previamente fixados.

Art. 17. Somente à instituição cujas condições de funcionamento forem julgadas satisfatórias pelos órgãos oficiais de fiscalização serão concedidas subvenções. (BRASIL, 1964, p.17).

Como foi citada, a lei descreve o tipo de serviço que as organizações devem prestar, alguns critérios de alocação e condições de fiscalização para se enquadrar no recebimento da subvenção. Entretanto, por não acompanhar as mudanças do terceiro setor, a lei apresenta-se inadequada: não contempla a amplitude das organizações de terceiro setor; não possui critérios objetivos de alocação de dinheiro; não indica o que sejam padrões mínimos de eficiência e não explicita o que sejam condições satisfatórias de funcionamento. Resumindo-se: há muita subjetividade.

No Brasil, os mecanismos utilizados para o controle do repasse de verbas, ou mesmo do cumprimento de convênios, sempre foram orçamentários. Com frequência, a prestação de contas não passava de um exercício de ficção, além de não informar a qualidade do serviço oferecido (COELHO, 2000, p. 166).

Com tanta subjetividade, “a parceria é complexa” (SERVA, 1997, p.53). Coelho (2000, p. 166), ainda destaca:

Atualmente, para garantir um mínimo de isenção e o controle da qualidade do que está sendo ofertado, os repasses de recursos têm sido feitos com a exigência de mecanismos de acompanhamento e avaliação externa, ou seja realizado por terceiros. (COELHO, 2000, p. 166).

Para se diminuir a subjetividade, buscou-se a instrumentalização dessa parceria, a partir da tentativa de quantificação de resultados, implantação de indicadores e da mensuração de

desempenho definidos principalmente em um contrato de gestão. Nesse ponto, Olak (2000, p. 10), descreve:

(...) o contrato de gestão passa a ser um instrumento-chave, legislando sobre disposições estratégicas, indicadores de desempenho, definição de meios e condições para a execução das metas pactuadas, sistemática de avaliação e forma de financiamento. Assim sendo, percebe-se que a utilização de instrumentos adequados para avaliar o desempenho da organização é imprescindível. (OLAK, 2000, p. 10).

Nessa direção, Fischer e Falconer (1998, p. 16) propõem o seguinte desafio: “como estabelecer um contrato de gestão focado em resultados? Como trabalhar com indicadores de desempenho?”. A resposta a essas perguntas foi a instrumentalização da parceria. Todavia, mesmo com a instrumentalização, a parceria ainda continua complexa. Serva (1997, p.53) demonstra que:

(...) uma complexidade na parceria refere-se à questão da racionalidade: as teorias de gestão e análise organizacional deveriam levar em consideração outras racionalidades além da instrumental, ampliando os contornos do conhecimento administrativo. (SERVA, 1997, p.53).

Diante de tal complexidade, o presente estudo se limita a estabelecer os principais indicadores capazes de mensurar o resultado, o que poderá se converter em significativa contribuição como subsídio à construção de um contrato de gestão que permeie a parceria Estado-terceiro setor.

5 Indicadores de gestão

A relação entre as organizações do terceiro setor e o Estado pode ser caracterizada como uma relação de “amor e ódio” (TEIXEIRA, 2003), por meio de ações de apoio e intervenção. Historicamente, esse apoio ocorre no sentido de que o Estado sempre foi um grande financiador do terceiro setor. E, intervenção, no que se refere às discussões e conflitos decorrentes deste apoio. Nos últimos 150 anos, Hudson (1999, p. 6) destaca “o aumento da intervenção do Estado nos assuntos sociais” por meio do aumento das provisões do Estado para o serviço social e pelo processo de assumir, por exemplo, hospitais e outros serviços que antes eram oferecidos pelo terceiro setor. Com isso, o terceiro setor e o Estado sempre estiveram em contínua “definição” de limites de atuação.

Em termos de mensuração de resultados, Cohen e Franco (1992, p.17) atestam que “aumentar a racionalidade é o único caminho” para as organizações de terceiro setor. Nesse caso, os autores propõem o aumento da eficiência dos recursos disponíveis e o incremento da eficácia dos projetos. Dessa forma, os recursos existentes “se multiplicam” e ainda ajudam na obtenção de novos patrocinadores. Somado a isso, as organizações têm a obrigação de um bom-uso-do-dinheiro porque “o dinheiro não é dela, ela o administra para os doadores (...) sendo responsável pelo investimento onde haja resultados e desempenho” (DRUCKER, 1994, p. 101).

Nesse sentido, inicia-se a discussão sobre a necessidade de medir desempenho e resultados dessas organizações, estabelecendo um bom sistema de indicadores. Desempenho, segundo Drucker (1994, p. 80), “significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados”. Resultados são as metas da organização, isto é, as mensurações dos parâmetros de avaliação estabelecidos a partir dos seus valores e da sua missão. Por isso, Drucker (1994, p.47) ratifica que “as metas (de uma ONG) devem ser adequadas a sua missão”.

Assim, propõe-se uma conexão entre a origem dos resultados e a forma de medi-los. Nesse sentido, os resultados originam-se a partir dos valores e da missão da organização e são medidos a partir de indicadores. Para ilustrar essa questão, o quadro 1 apresenta uma síntese de algumas obras referentes ao tema terceiro setor, com vários autores e os respectivos indicadores analisados. Nesse momento, tem-se como objetivo somente a visualização da amplitude e da

variedade dos indicadores que podem ser utilizados dentro do ambiente do terceiro setor, não havendo preocupação em descrever as definições e os conceitos.

Referência Bibliográfica	Indicadores
PACE; BASSO, 2003, p.18-20	Gestão de caixa, qualidade dos serviços, número de convênios com entidades públicas, eficiência de processo e grau de independência da gestão.
TENÓRIO, 2003, p. 18-20	Eficiência, eficácia e efetividade.
TACHIZAWA, 2002, p. 226	Eficiência, eficácia, efetividade.
OLAK, 2000, p. 139-164	Eficácia, caixa e resultado econômico.
BARBOZA, 2000, p 30-69	Custo-benefício, custo-eficiência, taxa interna de retorno, eficiência de projeto, valor presente líquido, análise de balanço, demonstrativo de receitas e despesas e fluxo de caixa.
VALARELLI, 1999, p.5	Eficiência, eficácia, efetividade e impacto.
HUDSON, 1999, p.19, 275-287	Fluxo de caixa, eficiência, valores, cumprimento do cronograma e qualidade do serviço.
DOMÈNECH, 1998, p. 39	Eficiência e valores.
GAIGER, 1998, p.63-67	Capital de giro, eficiência e reciprocidade.
FRANCO; COHEN, 1992, p.92-107	Taxa de utilização, produtividade, eficácia, eficiência e efetividade.
CONTADOR, 1981, p. 37-44	Valor presente líquido, taxa interna de retorno, relação benefício-custo e preço social.

Quadro 1 – Comparativo entre autores e indicadores analisados

Fonte: O autor

Partindo-se do pressuposto de que a mensuração é necessária para a obtenção de bons resultados, deve-se ressaltar que a pura existência de indicadores não é suficiente para tal. É necessário que eles tenham algumas características que os qualifiquem como um bom sistema de indicadores. Para isso, Valarelli (1999, p. 8) propõe um conjunto de características que podem ser entendidas a partir de três perspectivas: um enfoque holístico; um enfoque prático e um enfoque de melhoria contínua. Em termos do enfoque holístico, um sistema de indicadores deve ter coerência com a visão e missão da organização e deve ser representativo. Em termos práticos, o sistema de indicadores deve ser viável do ponto de vista operacional e financeiro, as informações devem ser relevantes e o sistema deve ter uma fonte confiável e existente. Finalmente, conforme o enfoque de melhoria contínua, o sistema deve estar orientado para o aprendizado, a fim de resultar em maior taxa de sucesso, para estimular novos projetos, além de ser simples e compreensível para os mais variados agentes. A partir dessas características, o autor mostra que não basta somente medir, o sistema de medição também deve auxiliar o gestor no processo de tomada de decisões mais eficazes.

Com base nos atributos propostos acima, o quadro 2 apresenta um painel de indicadores com a finalidade de mensurar a eficiência na aplicação dos recursos recebidos pelos centros de formação subvencionados pela Prefeitura Municipal de Uberlândia. A análise e detalhamento dos respectivos indicadores será feita na seção 7.

Indicador	Descrição	Fórmula de Cálculo
Excedente	Verificar o comprometimento das receitas futuras	Total de receitas menos total de gastos e menos os investimentos
Taxa de Ocupação	Análise do cumprimento do contrato de subvenção	Número de atendimentos dividido pelo número de atendimentos proposto (e assinado) em convênio
Gasto Total Médio por atendimento	Indicação do gasto total por atendimento	Gastos (soma de custos e despesas) divididos por número de atendimentos
Gasto Variável Total	Análise incremental do	Gastos variáveis divididos por atendimento

Médio por atendimento	atendimento	
Produtividade por funcionário	Análise da utilização do maior custo fixo	Número de atendimentos por funcionário da folha de pagamento
Voluntários	Tempo de dedicação	Tempo de dedicação aproximado em horas por semana que é realizado pelos voluntários
Encargos por Salários	Analisar a porcentagem dos cargos na folha e identificar a isenção patrimonial	Valores dos encargos sociais sobre o valor dos salários
Grau de dependência	Análise do impacto de um corte em uma das fontes de receita	Receita da instituição da subvenção dividida por toda a receita

Quadro 2 – Descrição dos Indicadores de Eficiência

Fonte: O autor

6 Metodologia

O estudo se classifica, quanto aos objetivos, como pesquisa exploratória, que são estudos que buscam proporcionar maior familiaridade com o problema. A abordagem do problema será feita através de uma pesquisa qualitativa, que são aquelas marcadas pela ausência de instrumentos estatísticos. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo multi-casos. De acordo com Gil (2002, p. 54), esse tipo de pesquisa “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”. Para Yin (1994, p.105), existem três princípios básicos para coleta, tratamento e análise de dados: “uso de várias fontes de evidências (...), uso de um banco de dados (...) e um encadeamento de evidências, isto é, ligações feitas entre as questões feitas e as conclusões a que se obteve”. No presente estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de dados para as categorias de análise: dados primários, por meio de entrevistas, e dados secundários, coletados nos relatórios de atividades e relatórios contábeis das organizações junto a SMDS (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social) dos anos de 2003 e 2004.

7 Resultados

A eficiência é analisada sob o ponto de vista de receitas e gastos. Para isso, foram utilizados, como referência, os anos de 2003 e 2004 para cada organização. Nesta análise, são observados os seguintes indicadores: excedente, taxa de ocupação, gasto total médio por atendimento, gasto total variável médio por atendimento, produtividade por funcionário, voluntários, encargos por salários e grau de dependência.

Para análise da eficiência, primeiro verifica-se, a partir da tabela 1, os valores de subvenção relacionadas a cada centro de formação (CF), nomeados de 1 a 5, para os anos de 2003 e 2004. Nela, observa-se, ainda, variações dos valores *per capita* distribuídos às organizações. Tomando o ano de 2004, por exemplo, verifica-se uma amplitude de R\$ 14,00 por mês por atendimento, isto é, a diferença entre o maior (CF1) e o menor valor (CF4).

Tabela 9 – Valor per capita para atendimento, segundo contrato de subvenção

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	R\$ 95	R\$ 82	R\$ 91	R\$ 78	R\$ 88
2004	R\$ 87	R\$ 75	R\$ 84	R\$ 73	R\$ 81

Fonte: Adaptado da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

A seguir, propõe-se uma análise dos oito indicadores de eficiência, comparando-se cada centro de formação, nos anos de 2003 e 2004. A tabela 2 apresenta o indicador de excedente, que

representa o total de receitas menos o total de gastos. Nela, é possível verificar o comprometimento com as receitas próximas (futuras) e mede-se o excedente (ou superávit) da gestão.

Tabela 9 – Excedente entre Receitas e Gastos da Organização

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	(R\$ 8)	R\$ 2.356	R\$ 5.431	(R\$ 4.121)	R\$ 13.139)
2004	(R\$ 4.265)	(R\$ 3.997)	(R\$ 5.431)	(R\$ 74)	(R\$ 74)

Fonte: O autor

Pode-se dizer que os centros de formação CF1, CF2 e CF3 possuem um mesmo perfil de déficit no fechamento do ano de 2004. Nesse caso, parte da receita de 2005 deverá ser utilizada para pagar esse déficit, a fim de dar continuidade à operação. Isso exigirá um esforço adicional por parte da organização em reduzir alguns gastos a fim de que se consiga um mesmo atendimento nos mesmos níveis de qualidade. O centro de formação CF5 é destaque nesse indicador. Em ambos os anos o CF5 conseguiu encerrar as suas atividades sem prejuízos à gestão do ano seguinte. Um outro fator também pode ser considerado: o valor de per capita. Nesse caso, esse excedente não se deve a uma maior per capita, pois se analisarmos a tabela 1, pode-se perceber que os valores per capita do CF5 são menores de que os CF1 e CF3, por exemplo, e nem por isso esses conseguiram fechar o ano de 2004 sem déficit. A explicação para esse superávit pode estar relacionada a uma menor dependência da verba de subvenção.

A tabela 3 apresenta a taxa de ocupação para as organizações estudadas. Esse indicador mostra, em termos percentuais, o cumprimento do contrato de subvenção, isto é a relação entre o número de atendimentos efetivo e o número de atendimentos propostos, conforme assinado em convênio. Nesse caso, o CF1 e CF2 (com valores menores que 100%) foram obrigados, segundo a lei 4320/64 e pelo contrato de subvenção, a devolver os valores não utilizados.

Tabela 9 – Taxa de ocupação

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	267%	89%	100%	105%	114%
2004	67%	90%	100%	100%	100%

Fonte: O autor

A análise dos dados sobre a taxa de ocupação permite destacar o desempenho do CF1. Em 2003, tal centro era capaz de atender mais crianças e adolescentes do que havia se comprometido com a subvenção. Já em 2004, houve uma grande redução no número de atendimentos (de 160 atendimentos em 2003 para 40 atendimentos em 2004) e mesmo assim, segundo o contrato de subvenção, o CF1 recebeu dinheiro para 60 atendimentos.

Na tabela 4, encontram-se os gastos totais médios por atendimento por mês, isto é, a soma de todos os gastos divididos pelo número de atendidos. Em uma análise comparativa, os centros de formação CF2, CF3 e CF4 possuem valores muito próximos tendo uma amplitude de R\$ 9,00 entre o maior valor (CF5 em 2004) para o menor valor (CF4 em 2004).

Tabela 9 – Valor gasto total médio por atendimento mensal

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	35	101	98	88	73
2004	104	102	105	96	223

Fonte: O autor

O CF1 teve um grande aumento nesse indicador, do ano de 2003 para o ano de 2004, devido a uma grande redução na quantidade de crianças e adolescentes atendidos. Com isso, houve impacto no excedente, causando um déficit de R\$ 4.265,00 para o ano de 2005. O CF5 também teve um grande crescimento em seus gastos. Os gastos de 2004 aumentaram aproximadamente 200% em relação a 2003, e não comprometeram o ano de 2005, pois o centro

trabalhou com excedente. Houve também uma diminuição no número de atendimentos (de 80 atendimentos em 2003 para 70 em 2004), mas pode-se entender que o gasto aplicado no atendimento veio por meio de outras receitas advindas de projetos elaborados.

A tabela 5 analisa o gasto variável total médio por atendimento. Esse indicador mostra, de modo geral, um atendimento marginal de cada uma das organizações, isto é, uma análise incremental do atendimento.

Tabela 9 - Gasto variável total médio por atendimento/mês

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	R\$ 7	R\$ 24	R\$ 27	R\$ 25	R\$ 23
2004	R\$ 11	R\$ 24	R\$ 31	R\$ 27	R\$ 110

Fonte: O autor

Os dados indicam, por exemplo, que com, aproximadamente, R\$ 24,00 por mês seria possível fazer um novo atendimento no CF2. Essa análise pode ser enriquecida com o cruzamento dos dados da figura 9, que descreve a taxa de ocupação. Nesse caso, somente os centros de formação CF1 e CF2 teriam “disponibilidade para atender mais um” em 2004.

O CF5, em 2004, teve um aumento em seus gastos variáveis (gêneros alimentícios, vestuário, material didático/pedagógico, etc.). Isso pode demonstrar que, quando se compara 2003 com 2004 para a mesma organização, pode-se dizer que houve um incremento no tipo de atendimento oferecido. Nesse ponto, segundo os relatórios, verificou-se a alocação de verbas específicas para atendimentos odontológicos e brinquedos. Entretanto, sob o ponto de vista de quem oferece a subvenção, pode-se entender que o CF5 já possui recursos suficientes e em uma situação emergencial de redução na verba de subvenção, o CF5 seria o primeiro a ter as verbas diminuídas, visto que esse possui os gastos mais elevados.

Em relação aos gastos com mão-de-obra, isto é, salários, encargos e vale transporte, têm-se os seguintes dados compilados para todos os casos estudados: para o ano de 2003 esses gastos (aproximadamente R\$ 212 mil reais) significaram 67% do total de gastos evidenciados no DRE das cinco organizações e para o ano de 2004 esses mesmos gastos (aproximadamente R\$ 216 mil reais) significaram 50% do total de gastos evidenciados. Com isso, pode-se perceber a representatividade deste fator. Para melhor entendê-lo, deve-se analisar as tabelas 6, 7 e 8 de modo conjunto.

A tabela 6 descreve a produtividade por funcionário, isto é, o número de crianças atendidas por funcionário que recebe salário dentro da organização.

Tabela 9 – Número de atendimentos por funcionário

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	40	10	(*)	11	7
2004	10	11	9	11	10

(*) Dados não disponíveis

Fonte: O autor

De modo geral, a produtividade por funcionário para 2004 esteve entre nove (CF3) e onze (CF2 e CF4) crianças e adolescentes atendidos por funcionário. Segundo a supervisão da SMDS (entrevista com supervisora da DACA), para os centros de formação, tem-se que “esse número não deve ser inferior a nove nem superior a quinze; números fora deste intervalo podem mostrar ou uma baixa utilização da mão-de-obra ou uma qualidade de atendimento inadequada”. Considerando essa informação, percebe-se que o CF1, em 2003, tinha um número de 40 crianças/adolescentes por funcionário: muito acima do preconizado pela SMDS. Um fator

que poderia explicar uma alta taxa de produtividade em um centro de formação poderia ser a dedicação de horas de voluntários conforme pode ser observado o CF1 na tabela 7.

A tabela 7 indica um valor aproximado em horas por semana que voluntários se dedicam às organizações. Cabe salientar que esse valor é aproximado e não deve ser tomado como elemento único para análise, isto é, sozinho, ele pode não significar nada porque, por exemplo, combina a participação de uma pessoa todos os dias durante quatro horas e de um grupo de pessoas todas as quartas-feiras durante duas horas. No total, somou-se a dedicação de todos os voluntários durante todas as horas apontadas por semana.

Analisando o CF1 para o ano de 2003, identificou-se apenas 6 horas de voluntários por semana, fator esse que não consegue explicar o valor de 40 atendimentos por funcionário.

Uma outra conclusão pode ser observada pela participação de voluntários em uma determinada organização. Quanto maior o tempo de dedicação dos voluntários, mais projetos possui uma organização. Com mais projetos, a organização é capaz de obter mais receitas e buscar mais pessoas (voluntários) para acompanhá-los.

Tabela 9 – Horas por semana de trabalho voluntário

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	6	8	(*)	16	40
2004	10	0	22	24	30

(*) Dados não disponíveis

Fonte: O autor

A tabela 8 descreve o coeficiente de encargos pagos sobre os salários dos funcionários. Os encargos foram definidos como INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), PIS (Programa de Integração Social), Contribuição Sindical e multa do FGTS (se houver). Considerando situações normais, em relação à folha de pagamento, o INSS pode significar 34,45%, o FGTS, 8,5%, o PIS, 1%, e a contribuição sindical, aproximadamente, 0,3%. Ao todo tem-se um total de 44,25% da folha comprometida com o pagamento de encargos. Para esse estudo, será analisada a situação em que os encargos tenham o limite máximo de 50% da folha.

Tabela 9 – Encargos sobre salários e ordenados (em %)

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	63%	36%	47%	30%	60%
2004	110%	34%	47%	46%	58%

Fonte: O autor

A tabela acima indica que as organizações CF2, CF3 e CF4 estão dentro dos limites estabelecidos. O CF5 teve uma discrepância em relação ao limite proposto. Em uma análise mais detalhada, pode-se observar que esse percentual se deve aos valores de FGTS e de INSS. Esse fator pode ser explicado por meio dos relatórios de atividades que demonstram desligamentos, tanto no ano de 2003, quanto no ano de 2004, que acarretaram multas de FGTS e incrementos de INSS.

Outro centro de formação que ultrapassou o limite foi o CF1. Para 2003, não se consegue fazer a mesma análise realizada para o CF5 em função da indisponibilidade dos dados. Entretanto, para 2004, o número de 110% é muito superior ao limite identificado. Sem uma grande participação de voluntários (tabela 7), a possível explicação para esse valor está relacionada ao pagamento de INSS de serviços de terceiros (informações do contador responsável), fato que pode ser validado por essa organização possuir menor quantidade de funcionários em comparação com os outros centros de formação estudados. Para um melhor entendimento, destaca-se a seguinte declaração de uma das supervisoras da SMDS:

Por trabalhar basicamente com adolescente, sempre foi um tipo de trabalho diferenciado dos outros centros de formação. Eles trabalham com cursos via SENAC/SESI. Apesar dos custos altos, eles (o CF1) admitem não ser

capazes de oferecer um curso próprio de equivalente qualidade. (INFORMAÇÃO VERBAL)

Pela declaração acima, tem-se que o CF1 trabalha com projetos via cursos profissionalizantes para adolescentes e pré-adolescentes. E, nesse caso, pode haver uma diferenciação nos valores das organizações em relação a esse indicador.

Na tabela 9, tem-se o último indicador proposto: o grau de dependência. Quanto maior for o valor percentual, maior a dependência do centro de formação da receita de subvenção. Pelos valores mostrados pela tabela, basicamente todas as organizações utilizam mais que 60% de suas receitas da verba da SMDS. Nesse sentido, verifica-se a capacidade da organização de obter outras fontes de captação de recursos, denominados como contrapartida.

A análise é válida e confiável, porque as organizações em questão possuem um alto grau de dependência da verba de subvenção, isto é, uma grande porcentagem das receitas é de origem da subvenção da Prefeitura e, por isso, possuem um acompanhamento mais rigoroso.

Tabela 9 – Participação da subvenção na receita total da instituição (em %)

Anos	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
2003	79%	98%	97%	99%	98%
2004	80%	98%	98%	98%	62%

Fonte: O autor

Para os centros de formação CF2, CF3 e CF4, o grau de dependência foi quase total, isto é, cada um deles somente funciona enquanto houver dinheiro público da subvenção. Esse caso se agrava em relação a CF2 e CF3, já que, de um ano para outro, não houve mudança no perfil de dependência, isto é, quase não obteve receitas próprias (com donativos, eventos ou bingos, etc.) ou de outros projetos com a sociedade.

O CF5 apresentou, no período de análise, uma redução da dependência da verba de subvenção: de 98% em 2003 para 62% em 2004. Segundo a DRE de 2004, pode-se perceber um incremento em donativos e outras rendas, além da incorporação de novas subvenções, fora as subvenções da prefeitura. Isso pode ter ocorrido por diversos fatores, como, por exemplo, a incorporação de novos projetos. Para o caso de novas subvenções, tem-se a declaração do tesoureiro da organização:

Houve mais divulgação do nosso trabalho para políticos e autoridades. Não que houvesse algum tipo de beneficiamento. Eles simplesmente paravam de “travar” depois que nós mostramos que a casa ajuda o governo e eles compraram a idéia. (INFORMAÇÃO VERBAL)

Nessa declaração, destaca-se o esforço do tesoureiro na busca de novos tipos de receitas por meio da divulgação dos trabalhos da organização. Em relação ao incremento de donativos e outras rendas, segue a declaração da coordenadora pedagógica:

Foi muito trabalho! Anteriormente eu era coordenadora geral, era responsável pela burocracia e pela parte pedagógica. Em 2004, houve um maior apoio da diretoria, inclusive com a participação de um diretor junto comigo no centro de formação. Daí dividiu-se em uma coordenação administrativa e eu fiquei somente com a área pedagógica. Com isso consegui dedicar mais tempo e fazer novos projetos principalmente envolvendo a comunidade. Os que foram aceitos nos ajudaram muito em 2004. (INFORMAÇÃO VERBAL)

A coordenadora pedagógica também ratifica o esforço para buscar novos parceiros e, conseqüentemente, novas fontes financiadoras. Além disso, verifica-se uma mudança na estrutura organizacional para que a coordenadora consiga desenvolver projetos. Com isso, percebe-se a existência de ajustes estruturais buscando priorizar as principais demandas. Finalmente, vale ressaltar que um outro entrave, declarado por uma das organizações, está relacionado a um tipo de discriminação existente quanto à religião. “Mesmo com projetos bons,

algumas empresas não nos apóiam”, declarou uma das coordenadoras.

A análise empreendida anteriormente nos permite identificar oito indicadores para avaliar a eficiência de uma organização. Com eles, analisam-se as receitas e os gastos de uma organização, bem como alguns de seus fatores geradores.

Em termos gerais, a eficiência pode ser resumida como o indicador que mostra qual é o valor total gasto por atendimento, incluídos todos os tipos de gastos, custos, despesas e investimentos. Nele, a organização CF4 (R\$ 96,00) possuiu o menor gasto total médio por atendimento. Isso mostra que, supondo-se que as organizações estejam atuando com um mínimo de qualidade de atendimento, esse valor deveria ser “objetivado” por todas. Assim, CF4 (R\$ 96,00) seria a mais eficiente e CF5 (R\$ 223,00) a menos eficiente.

Entretanto, a análise da eficiência está relacionada com uma referência. Supondo-se um método de cálculo em que se exclui o maior e o menor valor e obtém-se a média dos valores restantes, tem-se um valor de referência para a eficiência. Com esse método, no estudo comparativo de casos, tem-se o valor de R\$103,67. Nesse critério, somente as organizações CF2 (R\$ 102,00) e CF4 (R\$ 96,00) seriam eficientes. As outras deveriam empreender ações para diminuir os gastos a fim de melhorarem esse resultado.

Indicador	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
Excedente	(R\$ 4.265)	(R\$ 3.997)	(R\$ 5.431)	(R\$ 74)	R\$ 13.743
Taxa de Ocupação	67%	90%	100%	100%	100%
Gasto Total Médio por atendimento por mês	R\$ 104	R\$ 102	R\$ 105	R\$ 96	R\$ 223
Gasto Variável Médio por atendimento por mês	R\$ 11	R\$ 24	R\$ 31	R\$ 27	R\$ 110
Atendimentos por funcionário	10	11	9	11	10
Voluntários	10 horas / semana	Zero horas / semana	22 horas / semana	24 horas / semana	30 horas / semana
Encargos por Salários	110%	34%	47%	46%	58%
Grau de dependência	80%	98%	98%	88%	62%

Quadro 3 – Resumo dos indicadores de eficiência para os Centros de Formação (2004)

Fonte: O autor

O quadro 3 apresenta um resumo dos indicadores de eficiência analisados para o ano de 2004. Em termos gerais, destaca-se o CF5 por apresentar os melhores resultados para grande parte dos indicadores propostos comparativamente aos outros centros de formação.

§ Considerações finais

O presente estudo buscou apresentar um conjunto de indicadores focados na eficiência de uso dos recursos utilizados no desempenho das atividades realizadas pelas organizações que atuam no atendimento a crianças de 06 a 14 anos em centros de formação e que recebem subvenção da Prefeitura Municipal de Uberlândia. O tema restringe-se a um estudo comparativo de casos, envolvendo cinco organizações que pertencem a um agrupamento definido pela Secretaria, conforme os critérios de número de atendimentos, espaço físico e tipo de atividades.

Para alcance de seus propósitos, o estudo foi efetuado com base em uma análise das organizações por meio de oito indicadores: excedente, taxa de ocupação, gasto total médio por atendimento, gasto total variável médio por atendimento, produtividade por funcionário, voluntários, encargos por salários e grau de dependência. A partir destes indicadores propostos, pode-se definir individualmente um valor de referência e identificar quais as organizações tem melhor desempenho para cada um.

O indicador de excedente é calculado pelo total de receitas subtraído o total de gastos e investimentos realizados. Nele, destaca-se positivamente o CF5, por possuir valores positivos (superávits) nos dois anos estudados. O superávit aponta para um círculo virtuoso nesta organização, com um efeito em cascata sobre o aumento das reservas, do patrimônio líquido, do ativo e, por sua vez, implicando uma maior capacidade de aumento da receita para aplicar nos atendimentos.

Se tomarmos como referência o ano de 2004 para o indicador gasto total médio por atendimento descrito na tabela 4, destaca-se o centro de formação CF4, por possuir o menor gasto total para “um mesmo tipo de atendimento”, dentre todos os centros de formação estudados. Nesse caso, o CF4 possui um valor de R\$ 96,00 por mês, contra valores maiores de R\$ 102,00 nos outros centros de formação.

Em relação a possíveis novos atendimentos, deve-se fazer uma análise do indicador gasto variável total médio por atendimento. Esse indicador sinaliza, de modo geral, o valor a ser gasto para mais um atendido. Destaca-se o centro de formação CF1, com o valor de R\$ 11,00 para o ano de 2004. Isto é, para se atender mais uma criança ou adolescente no CF1, o valor aproximado seria de R\$ 11,00 por mês, contra um valor de R\$ 223,00 no CF5. Entretanto, essa análise não pode ser feita sem se levar em consideração a capacidade de atendimento, explícito por meio de um número de vagas em aberto. Para isso, o indicador taxa de ocupação identifica quais os centros de formação que não estão atendendo ao número previsto no contrato de subvenção. Nesse caso, os centros de formação CF1 e CF2 possuem valores menores que 100% e, portanto, com vagas que podem ser preenchidas.

Em termos de receita, o indicador grau de dependência demonstra o quanto os centros de formação dependem das receitas de subvenção para o seu funcionamento, isto é, o indicador representa a participação das receitas provenientes da subvenção em relação ao total de outras receitas da organização. Nesse caso, todas as organizações apresentam um percentual maior que 60%. Delas, o CF2 e o CF3 merecem destaque pelo fato de que essas organizações funcionam quase que exclusivamente com a verba da prefeitura, com percentuais maiores que 97%.

Se os indicadores forem analisados de forma conjunta, tem-se que nenhuma das organizações estudadas possui os melhores resultados em todos os indicadores. Entretanto, pode-se destacar o CF5 que, para o ano de 2004, possui uma menor dependência da subvenção municipal, a existência de superávit e o maior tempo de participação de voluntários, apesar de possuir os maiores gastos totais por atendimento. Caso a análise seja somente sob o ponto de vista de gastos, destaca-se o CF1, por possuir o menor gasto variável total médio por atendimento com R\$ 11,00 em 2004 e uma taxa de ocupação de 67%, isto é, a organização CF1 possui os menores gastos e uma melhor possibilidade de incorporação de novos atendimentos.

Tendo em vista que as organizações de terceiro setor são fundamentadas em valores humanos, cabe ressaltar que a análise dos indicadores de eficiência deve ser entendida como uma maximização dos meios para um determinado atendimento. Atendimento esse que esteja em conformidade com as necessidades dos atendidos, e que possa proporcionar uma relação recíproca de caráter solidário.

Referências

BARBOZA, Carlos A. C. B. **Uma proposta de Indicadores – Financeiro e Social – para decisão de Investimentos em Projetos de Organizações do Terceiro Setor.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - USP, São Paulo, 2003.

BRASIL. Lei Nº. 4320 de 17 de Março de 1964. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm – Acesso em 30/08/2005 - 14h00min

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Evaluación de proyectos sociales**, México: Siglo Veintiuno Editores, 1992.

CONTADOR, Cláudio R. **Avaliação social de projetos**. São Paulo: Atlas, 1981.

DOMÈNECH, Alfred Vernis et al. **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bilbao: Ediciones Deusto SA, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo-Terceiro Setor. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

GAIGER, L. I. A solidariedade como alternativa econômicas para os pobres. **Contexto e educação**. Ano 13, n. 50, abr./jun, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 159p.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar sem Receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KAMEYAMA, Nobuco. **As novas tendências das políticas sociais**. Boletim eletrônico, maio, 2002. Disponível em <http://www.ts.ucr.ac.cr/eventos>, acesso em 28 de agosto de 2004.

OLAK, Paulo Arnaldo. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. (Tese de Doutorado), São Paulo: FEA/USP, 2000.

PACE, E. S. U. ; BASSO, L. F. C. A elaboração de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros de desempenho para o terceiro setor. **IV Conferencia Regional ISTR-LAC**, San Jose, Costa Rica, 8-10 de octubre, 2003.

SALOMON, Lester. *Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor*. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

SERVA, Maurício. O Estado e as ONGs: Uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Nov/Dez, 1997.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. **Identidades em construção: as Organizações Não-Governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs. Principais Funções Gerenciais**. 7 ed. Rio de

Janeiro: FGV, 2003.

THOMPSON, Andrés. Do compromisso à eficiência? Caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Revista do Terceiro Setor. Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, jul. 1999. Acesso em 15/08/2005, 20h29min.

YIN, Robert K.. **Case study research: design and methods**. 2nd ed., Applied social research methods series, v. 5. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London – New Delhi, 1994.