



## 6º Congresso de Pós-Graduação

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

#### **Autor(es)**

NILCEIA CRISTINA DOS SANTOS

#### **Co-Autor(es)**

ANTONIO CARLOS GIULIANI  
CLEUSA S. YAMAMOTO SUBLABAN  
MARIO SACOMANO NETO  
VALÉRIA RUEDA ELIAS SPERS

#### **Orientador(es)**

CLEUSA S. YAMAMOTO SUBLABAN

#### **1. Introdução**

No intuito de aumentar a captação de recursos financeiros, são elaborados e encaminhados projetos sociais para determinadas instituições nacionais ou internacionais provedoras de recursos financeiros. Infelizmente, muitos projetos sociais são rejeitados pelas instituições financiadoras pela 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, desenvolvido pela United States Agency for International Development (USAID), que aponta ao desenvolvedor da proposta a necessidade de se 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 um projeto bem sucedido, refere-se aos 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 esta situação, o problema de estudo do presente artigo é a seguinte: "Como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos?". Para responder a esta questão, foram utilizadas fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos.

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 pode contribuir também para a profissionalização do setor, para a eficiência na utilização e na obtenção de recursos.

A revisão teórica fornece as premissas para a utilização da matriz de marco lógico da USAID e o balanced scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997) no contexto das organizações sem fins lucrativos, no que tange à elaboração de projetos sociais para captação de recursos financeiros., bem como os critérios de elaboração de projetos e indicadores econômicos.

## **2. Objetivos**

---

O objetivo desse artigo é justamente contribuir na eficácia dos gestores no 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. Assim, o problema de estudo deste artigo é a seguinte: “Como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos?”.

## **3. Desenvolvimento**

---

Foram utilizadas fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos. Foi feita uma discussão tendo como base os 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 atingimento de seus objetivos; (P2) devem ser incluídas métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes, seja do doador ou do beneficiário, em relação ao 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.

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

## **4. Resultado e Discussão**

---

Foi feita uma discussão tendo como base os 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 atingimento de seus objetivos; (P2) devem ser incluídas métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes, seja do doador ou do beneficiário, em relação ao 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.

Desta forma, a intenção foi de contribuir tanto a acadêmicos quanto aos gestores, fornecendo insights à importante e crescente área de estudos da gestão social, preenchendo o gap de conhecimento existente concernente à captação de recursos financeiros, porque fornece instrumentos de orientação às empresas na concepção, elaboração, execução e avaliação dos projetos, que por sua vez pode contribuir também para a profissionalização do setor, para a eficiência na utilização e na obtenção de recursos. Vale lembrar, finalmente, que este estudo tem caráter exploratório e não almeja trazer conclusões finais. Estudos futuros nesta área são recomendáveis e necessários de forma a gerar outras novas idéias, congruentes ou não às

apresentadas, permitindo que constructos mais sólidos e operacionalizáveis sejam desenvolvidos neste campo do conhecimento da Administração.

## 5. Considerações Finais

---

As organizações sem fins lucrativos necessitam de maior profissionalização de suas atividades voltadas para a captação de recursos financeiros, caso contrário, não poderão fazer frente à grande concorrência existente, a redução de recursos e exigências para aprovação de projetos. Para isso, é vital o comprometimento dos gestores, buscando o levantamento de informações através de indicadores de resultados, que facilitem a gestão da organização e na elaboração dos projetos. Outro ponto fundamental, é que as organizações: tenham claro 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 e da aplicação do BSC em organizações não governamentais, os conceitos até então apresentados são muito amplos; faltam constructos operacionalizáveis que possam efetivamente ser postas em práticas pelos gestores de tais organizações. É justamente neste aspecto que este artigo se propôs a contribuir. Assim, o problema de estudo deste artigo é a seguinte: “Como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos?”. Para responder a esta questão, foram utilizadas de fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos.

## Referências Bibliográficas

---

- ADULIS, D. O mercado de trabalho e a gestão no terceiro setor. Revista do terceiro setor, Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS). São Paulo, out. 2001.
- \_\_\_\_\_. O Papel da Comunicação na Captação de Recursos. Revista do terceiro setor. Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS). São Paulo, jan. 2002a.
- \_\_\_\_\_. Como planejar a avaliação de um projeto social? Revista do terceiro setor. Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS). São Paulo, jun. 2002b.
- \_\_\_\_\_. O uso do marco lógico na gestão e avaliação de projetos. Revista do terceiro setor. Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS). São Paulo, dez. 2002c.
- BID (1997) Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. - Banco Interamericano de Desarrollo: Oficina de Evaluación (EVO). Disponível em acessado em 17 jun. 2008.
- CARELLI, Gabriela. Seu projeto social dá resultado? Revista Exame. Edição 808, São Paulo, 24 dez. 2003
- CRUZ, Maria C. T. Captação de recursos: um meio para se atingir sua missão. Disponível em acessado em 13 jun. 2008.
- EXAME. Guia de boa cidadania corporativa. Revista Exame. Edição 728, ano 34/nº 24. São Paulo: Abril, 2000.
- FALCONER, Andres P. A promessa do terceiro setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações. International Society for Third Sector Research - ISTR. Chile, 1999.
- HERRERO FILHO, Emílio. Balanced scorecard e a gestão estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring, 2001.
- KAPLAN, Robert S.: NORTON, David. A estratégia em ação: balanced scorecard. 11. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Mastering the Management System. Harvard Business Review, Boston: pp. 62-77, Jan., 2008.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. Administração de projetos: como transformar idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTAÑO, Carlos. Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.
- MORAES, Francisca. Recursos e sustentabilidade. Revista do terceiro setor. Rede de Informações do

Terceiro Setor (RITS), Rio de Janeiro, 1999.

PEREIRA, Custódio. Sustentabilidade e Captação de Recursos na educação superior no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2006.

PLANEJAMENTO marco lógico. Revista saúde em destaque. Edição 13. Março/abril 2006. Seção: política em saúde. Disponível em < <http://www.revistasaudeemdestaque.com.br/materia.php?id=76>> acessado em 16 jun. 2008.

PODERES, Tony (2002). Nine Basic Truths on Fundraising. Disponível em acessado em 23 jun. 2008.

RELATÓRIO Gazeta Mercantil - terceiro setor. Gazeta Mercantil, São Paulo, 24 mai. 2002

RITS. Rede de Informações para o Terceiro Setor: banco de dados. Disponível em < [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_caprec.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec.cfm)> acessado em 15 jun. 2008.

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

REZENDE, José F. de 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, Eduardo (Org.). Terceiro Setor: temas polêmicos 1. São Paulo: Peirópolis, 2004.

\_\_\_\_\_. Terceiro Setor: temas polêmicos 1. São Paulo: Peirópolis, 2005.

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

VALARELLI, L. L. Uma noção ampliada de captação de recursos. Revista do terceiro setor. Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), Rio de Janeiro, 1999a.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultado de projetos sociais. Revista do terceiro setor. Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), Rio de Janeiro, 1999b.