UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE – CEPCON
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

MARIANA RIBEIRO PEREIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROJETOS SOCIAIS: UM MODELO FUNDAMENTADO NO BALANCED SCORECARD

Belo Horizonte

2017

MARIANA RIBEIRO PEREIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PROJETOS SOCIAIS: UM MODELO FUNDAMENTADO NO BALANCED SCORECARD

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade do Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais

Área de concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Prof. Dr. Poueri do Carmo Mário

Belo Horizonte

2017

Ficha catalográfica

Pereira, Mariana Ribeiro.
P436a Avaliação de desempenho em projetos sociais [manuscrito] : um
2017 modelo fundamentado no Balanced Scorecard / Mariana Ribeiro Pereira, 2017. –
103 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Poueri do Carmo Mário.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade.
Inclui bibliografia (f. 89-96) e apêndice.

1. Terceiro setor –Teses. 2. Organizações não-governamentais – Avaliação –Teses. 3. Contabilidade – Teses. I. Mário, Poueri do Carmo. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade.
III. Título.

CDD: 657

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/075/2017

Mariana Ribeiro Pereira

Esta Dissertação foi julgada adequada pelo Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Belo Horizonte, 26 de maio de 2017.

Prof. Wagner Moura Lamounier
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Poueri do Carmo Mário
(Orientador)

Prof. Rafael Morais de Souza
CEPCON/UFMG

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff
CEPEAD/UFMG

Profª Rosimeire Pimentel Gonzaga
UFES

Belo Horizonte, 2017

RESUMO

As organizações que compõem o terceiro setor são criadas visando modificar cenários na sociedade. Projetos sociais constituem-se como uma das formas encontradas por essas organizações para transformar a realidade, ou parte dela, reduzindo ou solucionando um problema. Avaliar projetos sociais contribui para que os recursos investidos para tal fim sejam utilizados da melhor forma, assim como beneficia a comunidade que recebe o projeto e aos próprios colaboradores que desenvolvem o projeto, por meio do *feedback* proporcionado pela avaliação. O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de avaliação de desempenho para projetos sociais fundamentado no *Balanced Scorecard.* A metodologia desta pesquisa é qualitativa. A unidade de análise é um projeto social escolhido por conveniência. O projeto social é financiado por um TAC entre uma empresa mineradora e o Ministério Público e que acontece em Conceição do Mato Dentro, Minas Gerais. Para responder a questão norteadora do estudo, com base em Kaplan e Norton (1996), Martello, Watson, Fischer (2006); Fernandes, Lebarcky, Penha (2010), Quintairos *et al.,* (2010), e Freitas *et al.*(2010), elaborou-se seis etapas para construção de um BSC para avaliar projetos sociais. Para isso, realizou-se um levantamento, por meio de um questionário baseado em Kaplan e Norton (1996) e no Sistema de Indicadores de Percepção Social do IPEA. Os questionários dão suporte de informação para construção do mapa de relação de causa e efeito entre os objetivos dos projetos e para utilização da ferramenta de gestão fundamentada no BSC. O projeto social unidade de análise do presente estudo foi avaliado por meio da ferramenta criada, demonstrando a aplicabilidade da mesma, além de possibilitar o levantamento de dificuldades e limitações encontradas no processo de utilização do BSC para projetos sociais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard.* Terceiro Setor. Projetos Sociais. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The organizations that are part of the third sector are created to modify scenarios in society. Social projects constitute one of the ways that these organizations use to transform a reality, or part of it, by reducing or solving a problem. Evaluating social projects contributes for the best use of the invested, that means to verify if the resources are really used to improve the form, to benefit a community that receives the project, as well the own collaborators, through the feedback provided by the evaluation. The present study aimed to propose a model of performance evaluation for social projects based on Balanced Scorecard. The methodology of this research is qualitative. The unit of analysis is a social project selected for convenience. The social project is financed by a TAC between a mining company and the Public Prosecutor's Office, which takes place in Conceição do Mato Dentro, Minas Gerais. To answer the guiding question of the study, based on Kaplan e Norton (1996), Martello, Watson, Fischer (2006); Fernandes, Lebarcky, Penha (2010), Quintairos *et al.,* (2010), and Freitas *et al.*(2010), I elaborated six steps for the construction of a BSC for a project of social studies. For this, a survey was made out, based on Kaplan and Norton (1996) and the System of Indicators of Social Perception of the IPEA. The survey provide information support for the construction of a cause and effect relationship map between the project objectives and the management tool based on the BSC. The social project unit of analysis of the present study was evaluated through the tool created, demonstrating its applicability, as well as making it possible to survey the difficulties and limitations found in the BSC process for social projects.

Keywords: Balanced Scorecard. Third sector. Social projects. Performance evaluation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
1.1 Problema de pesquisa 11
1.2 Objetivos 11
1.3 Justificativa 12
1.4 Estrutura da Dissertação 14
2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO 16
2.1 Terceiro Setor 16
2.2 Projetos Sociais 17
2.3 Avaliação de projetos sociais 19
2.4 Avaliação de desempenho 23
2.5 Indicadores para avaliação de desempenho em projetos sociais 29
2.5.1 Indicador de desempenho 33
2.6 *Balanced Scorecard* 36
2.8 Outros Estudos Anteriores 46
2.9 Teoria da Contingência 51
3. METODOLOGIA 53
3.1 Classificação da Pesquisa 53
3.2 Coleta de dados 54
3.4 Unidade de análise 58
3.4.1 Acordo Judicial 58
3.4.2 Conceição do Mato Dentro 60
3.4.3 O projeto 62
4. RESULTADOS 65
4.1 Etapas de criação da ferramenta 65
4.1 Desenvolvimento da Proposta do modelo de BSC 68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 86
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 89
7- APÊNDICE 97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Etapas de medição e os dez passos para a construção de indicadores 34

Figura 2: Mapa estratégico: o modelo simples de criação de valor.....41

Figura 3:Esquema gráfico Música na Comunidade 556

Figura 4: IFDM Conceição do Mato Dentro.....61

Figura 5: Audição do "Música na comunidade" na Igreja do Rosário em Conceição do Mato Dentro.....65

Figura 6: Alunos do projeto "Música na comunidade".....65

Figura 7: Mapa de relação de causa e efeito do projeto "Música na comunidade".....71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de avaliação 19
Quadro 2:Os 6Es do desempenho 24
Quadro 3:Dimensão de esforços e de resultados e suas subdimensões 26
Quadro 4:Modelos de medição de desempenho 28
Quadro 5:Críticas estruturais 42
Quadro 6:Estudos Anteriores 46
Quadro 7:Questionários 56
Quadro 8:Ferramenta para avaliação de projetos sociais fundamentada no BSC 67
Quadro 9: Avaliando o projeto "Música na Comunidade 81

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC: Balanced Scorecard, 11

CEO: Chief Executive Officer, 37

IFDM: Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal, 61

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 57

ONG's: Organizações Não Governamentais, 17

SIPS: Sistema de Indicadores de Percepção Social, 57

1. INTRODUÇÃO

As organizações que compõem o terceiro setor são impulsionadas pelo desejo de transformação da realidade, solucionando problemas, ou parte deles, lutando para que o acesso ao lazer, à cultura, aos esportes, à renda e a saúde seja proporcionado a todos, visando o bem comum. Formado a partir de iniciativas privadas, não tendo o lucro como uma finalidade, o terceiro setor constitui-se na esfera de atuação pública não estatal (COSTA; VISCONTI, 2001). Coexistindo entre o primeiro setor, denominado governamental, em que a origem e o destino dos recursos são públicos, e o segundo setor, o privado, em que a aplicação dos recursos é revertida em benefício próprio, o terceiro setor surge para suprir necessidades que não são mais atendidas satisfatoriamente por estes, com objetivo de gerar serviços de caráter público (SILVA, 2007; COSTA; VISCONTI, 2001).

Na definição de terceiro setor, agregam-se um conjunto amplo e diversificado de instituições, no qual incluem-se organizações não-governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (COSTA; VISCONTI, 2001). Instituições sem fins lucrativos são organizações que enfatizam a solução de problemas sociais, sendo mantidas pela iniciativa privada ou por incentivos do governo (FERNANDES, 1997; QUINTAIROS *et al.*, 2010).

Essas instituições existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade (DRUCKER, 2002). Para isso, elas desenvolvem projetos sociais, ou seja, um conjunto integrado de atividades que aspira transformar uma parcela da realidade, reduzindo ou eliminando um déficit, ou solucionando um problema (CEPAL, 1997).

Considerando-se os recursos financeiros e não financeiros recebidos, as organizações do terceiro setor estabelecem relações com diferentes grupos de interessados (*stakeholders*[1]) nas esferas pública e privada (SOLDI *et al.*, 2007). Em projetos sociais, os públicos envolvidos são pessoas, grupos de pessoas e/ou organizações que participam ativamente no projeto, ou cujos interesses possam ser afetados com o resultado da execução do projeto, como por exemplo, o coordenador do projeto, o público-alvo, a comunidade, os membros da

[1] Freeman (1994, p.411) define *stakeholders* como "qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar o alcance dos objetivos da organização".

equipe executora do projeto, os parceiros, os doadores e os investidores (CHUERI; XAVIER, 2008).

Nesse sentido, a transparência e a prestação de contas a todos aqueles que as financiam e à sociedade civil, em geral, tornam-se questões inerentes à própria natureza dessas organizações (SOLDI *et al.,* 2007). Para isso, torna-se necessário avaliar o desempenho dessas organizações com uma abordagem pluralista, envolvendo aspectos qualitativos e quantitativos e considerando os diferentes *stakeholders* envolvidos (COELHO, 2009).

Avaliar, conforme Chianca, Marino e Schiesari (2001), consiste em coletar sistematicamente informações sobre as ações, as características e os resultados visando a determinação do valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do projeto/programa em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorá-lo, além de prestar contas aos públicos interno e externo ao projeto/programa. Os processos de avaliação verificam a efetivação de mudanças em uma realidade social, buscando quantificar e qualificar os efeitos das ações despendidas (MOTA, 2009).

Nesse contexto, destaca-se a importância do desenvolvimento de um sistema de avaliação para essas organizações, para que seja possível estabelecer uma ligação entre os seus objetivos, a sua estratégia e os seus gestores (GONÇALVES, 2014). A definição de indicadores voltados para o monitoramento dessas organizações e focados no alcance da missão organizacional se faz necessária neste momento (SANTOS *et al.*, 2008).

Nesse cenário, a contabilidade se mostra como um instrumento de *accountability*, se adequando as necessidades dos seus usuários (IUDÍCIBUS, 2005; GASPARETTO, 2004). E mais especificamente, destaca-se o papel da contabilidade gerencial em prover informações mais completas e transparentes com o foco no tomador de decisões (GOMES, 2007).

Segundo Atkinson (2000), a contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para colaboradores, o qual deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa, além de orientar as decisões operacionais e de investimento.

Para isso, os profissionais da contabilidade gerencial utilizam os denominados artefatos da contabilidade gerencial, definidos por Soutes (2006) como ferramentas,

instrumentos, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um artefato da contabilidade gerencial, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), fornecendo em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento - uma rápida, porém esclarecedora, visão dos negócios. O BSC faz um balanceamento entre todas estas perspectivas da avaliação do desempenho, onde indicadores financeiros e não financeiros coexistem e onde nenhuma destas duas dimensões é privilegiada em relação à outra (GONÇALVES, 2014). Essa ferramenta tem sido utilizada não só no setor privado, mas também nos setores público e sem fins lucrativos (KAPLAN; NORTON, 2004; MARTELLO; WATSON; FISCHER, 2006; FREITAS *et al.*, 2010; QUINTAIROS *et al.*, 2010; FERNANDES; LEBARCKY; PENHA, 2010).

Diante desse contexto, notou-se a possibilidade de adaptação da ferramenta *Balanced Scorecard* como instrumento para auxiliar a gestão de projetos sociais, avaliando-se o desempenho das ações desenvolvidas por meio de indicadores balanceados, que permitem o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

1.1 Problema de pesquisa

Diante da necessidade de prestação de contas em entidades sem fins lucrativos para os diversos interessados em suas ações e, da disponibilidade de ferramentas gerenciais para auxiliar na gestão dessas organizações, e mais especificamente, dos projetos sociais desenvolvidos por elas, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **como desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para projetos sociais fundamentado no *Balanced Scorecard*?**

1.2 Objetivos

O presente estudo objetiva propor uma ferramenta para avaliação de desempenho fundamentada no *Balanced Scorecard,* com base nos estudos de Kaplan, Norton (1996), Martello, Watson, Fischer (2006); Fernandes, Lebarcky, Penha (2010), Quintairos *et al.,* (2010), e Freitas *et al.*(2010).

Pretendeu-se, por meio da ferramenta, avaliar um projeto social sob a ótica da população em geral, dos beneficiários e, dos doadores de recursos, evidenciando o desempenho do mesmo e buscando contribuir para a melhoria no processo de gestão desse projeto, além de demonstrar a aplicabilidade do modelo proposto.

Além disso, pretende-se verificar a funcionalidade do modelo proposto, bem como suas possíveis limitações e dificuldades de construção e de implementação.

1.3 Justificativa

O presente estudo se justifica devido a especificidade de organizações sem fins lucrativos, que se empenham no cumprimento de sua missão, em vez de gerar resultados financeiros acima da média (KAPLAN; NORTON, 2004). Além disso, destaca-se a necessidade destas em evidenciar resultados sociais, por serem responsáveis por diversas partes interessadas (MEADOWS; PIKE, 2010). Ademais, por desempenharem funções de interesse público, crescem as exigências para que elas demonstrem transparência e prestem contas à comunidade, a parceiros e aos financiadores. Neste contexto, a avaliação de resultados assume um papel fundamental como ferramenta de gestão e sustentabilidade dessas entidades (BORBA *et al.*, 2003).

Tourinho (2010) destaca que são frequentes a detecção de desvios de recursos repassados e a ausência de prestação de contas. E, para evitar tais problemas, a ênfase à *accountability* pelas organizações sem fins lucrativos, se faz necessária, atendendo às especificidades da sua atividade, de modo a propiciar aos seus documentos de prestação de contas uma imagem fidedigna e apropriada do seu desempenho (COSTA, 2011).

Nesse sentido, Agostini (2001) aponta a importância da implementação de ferramentas adequadas para subsidiar de forma racionalizada os colaboradores destas instituições sociais, na elaboração e na avaliação de seus projetos, e com isso gerar uma visão empreendedora não

somente nos diretores e executivos, mas nos intra-gestores sociais e nos interessados como um todo.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de gerenciamento pelas instituições sem fins lucrativos justamente por não terem um "lucro convencional", para aprenderem a utilizar a gerência como ferramenta e poder se concentrar nas suas missões (DRUCKER, 2002).

Lutif Junior (2012) corrobora com essa visão, destacando que as entidades sem fins lucrativos precisam adotar uma forma de gerenciamento que possibilite planejar, estabelecer objetivos e metas que assegurem a sua continuidade. Além disso, os autores complementam que essas entidades devem criar instrumentos que possam medir o desempenho financeiro e não financeiro, com o intuito de desenvolver ações estratégicas para seu crescimento e sustentabilidade.

Segundo Gonçalves (2014) o BSC permite a prestação de contas às partes interessadas/*stakeholders*, como doadores, entidades financiadoras, Estado e outros, e, além disso, mostra-se útil como instrumento de gestão estratégica em projeto sociais, como demonstrado no estudo de Quintairos *et al.* (2010).

Gonçalves (2014) ainda declara que nessas organizações que não visam lucro e onde o capital intangível (pessoas e conhecimento) é fundamental, o BSC se mostra como uma ferramenta adequada de medição de desempenho e de contribuição para a implementação de suas estratégias, ao aliar medidas financeiras a medidas não financeiras.

O BSC permite que a organização do terceiro setor materialize seus objetivos, mesmo aqueles mais intangíveis, como a satisfação dos *stakeholders*, desdobrando-os em ações individuais que irão convergir para o sucesso coletivo da organização, apoiando em sistemas de informação precisos, transparência e eficiência nas atividades realizadas, monitoramento e replanejamento das metas e processos (FRAGA; SILVA, 2010).

Levando em consideração a unidade de análise a ser utilizada pelo presente estudo, os projetos sociais, destaca-se a importância da avaliação do desempenho deste para os gestores, que podem obter informações importantes para conhecer melhor as necessidades e a percepção dos beneficiários, e, além disso, podem se certificar de que as ações desenvolvidas levarão ao alcance dos resultados almejados, ou ainda, conhecer e mensurar o impacto de suas ações.

Agostini (2001) destaca ser indispensável o dispêndio de maior atenção por parte da sociedade às organizações do terceiro setor, dotando de capacitação os seus colaboradores diretos e indiretos, com ferramentas de gestão administrativa, adaptadas ao setor, de forma a se elaborar, avaliar e acompanhar projetos de forma racional e eficaz, buscando cada vez mais sua auto sustentabilidade.

Ademais, a realização de uma avaliação participativa, abrindo canais de participação entre beneficiários e gestores, incorpora a perspectiva da população beneficiada na análise de aspectos relacionados ao planejamento, execução e resultado dos projetos (ADULIS, 2002).

A participação dos interessados nas intervenções sociais, da equipe responsável como líder do processo e a utilização dos achados como subsídios para planejar o futuro são fruto do significado de avaliação atribuído na década de 90: o de ferramenta gerencial, já que nos anos 70 e 80 a avaliação foi utilizada como um instrumento para comprovar resultados (AGOSTINI, 2001).

Além disso, pode-se destacar que o presente estudo pode contribuir para o avanço do conhecimento na área, preenchendo lacunas apontadas por autores que desenvolveram trabalhos semelhantes. Vilhena (2012) destaca em suas sugestões para futuras pesquisas que seriam interessantes haver mais estudos sobre a aplicação do BSC em pequenas e médias empresas, dado que no terceiro setor predominam organizações de pequena dimensão.

Fernandes, Lebarcky e Penha (2010) sugeriram o desenvolvimento de estudos empíricos, no contexto do setor sem fins lucrativos, relacionados às etapas de planejamento, implementação, manutenção e avaliação do BSC, destacando a necessidade destes para o avanço do conhecimento.

Adicionalmente, o presente estudo pode contribuir com a avaliação de projetos sociais sob diversas óticas, se mostrando como um modelo de gestão que poderá ser adaptado por outros projetos sociais.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está dividido em cinco capítulos para melhor apresentação. O presente capítulo "Introdução" problematiza o tema do estudo juntamente com a questão de

pesquisa que norteará o trabalho, os objetivos a serem atingidos pela pesquisa para responder ao problema proposto e por fim a justificativa da escolha do tema.

O segundo capítulo "Referencial bibliográfico" é subdividido em três partes: Terceiro Setor, Projetos Sociais, Avaliação de Projetos Sociais, Avaliação de Desempenho, Indicadores para avaliação de desempenho em projetos sociais, *Balanced Scorecard*, Estudos Anteriores e Teoria da Contingência. Esse capítulo define os principais conceitos a serem utilizados no estudo, além de explicar detalhadamente a ferramenta a ser utilizada e listar como foi utilizada por outros autores em estudos similares. Adicionalmente, são levantados alguns estudos já realizados utilizando o BSC e apresentada a Teoria da Contingência que serviu de base para a realização das análises.

A metodologia está descrita no terceiro capítulo, onde serão especificados os métodos, as técnicas e os critérios utilizados para se delinear este trabalho. No quarto capítulo serão apresentados os resultados da presente pesquisa. E por fim, no quinto e último capítulo são expostas as considerações finais, indicando suas limitações e sugestões para futuros estudos. Nas páginas finais serão listadas todas as referências utilizadas na construção desta pesquisa.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

No presente capítulo será abordado o assunto terceiro setor, seguido de projetos sociais, além de descrever sobre avaliação e avaliação de desempenho nesse contexto. Ademais, será exposto um tópico sobre indicadores, ressaltando conceitos, funções, limitações no uso e como construí-los. Posteriormente, tem-se um tópico abordando o BSC, seguido de estudos anteriores ao presente trabalho. E, por fim, expõe-se a teoria que embasa o presente estudo.

2.1 Terceiro Setor

O termo organizações não governamentais pode ser entendido como um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, sem finalidades lucrativas, tendo como objetivo comum lutar por causas coletivas e apoiá-las. É bastante comum a utilização de expressões como organizações não governamentais e outras denominações referindo-se ao universo de organizações chamado terceiro setor (SALLES; DELLAGNELO, 2005). Tachizawa (2007) destaca alguns exemplos de organizações do terceiro setor: organizações não governamentais (ONG's), organizações da sociedade civil (OSCS), associações e fundações.

Segundo Tourinho (2010) o terceiro setor é composto por entidades não estatais sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades de interesse público. Ou seja, não integram o setor empresarial denominado primeiro setor, e nem o estatal, denominado segundo setor (ROCHA, 2003).

Nesse contexto, as organizações da sociedade civil assumem a tarefa de responder às demandas sociais, no lugar do Estado – burocrático e ineficiente – e do mercado – lucrativo – (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011). Além disso, é preciso destacar que essas entidades não almejam entre seus objetivos sociais o lucro, e que prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público (ROCHA, 2003).

Tachizawa (2007) compila as características de entidades que compõem o terceiro setor: são sociedades civis sem finalidade lucrativa, com capacidade de gerar projetos,

assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento social do país.

Diante desse contexto, Rodrigues (2009) destaca a existência falta de consenso quanto à compreensão e amplitude do termo "terceiro setor", tanto por acadêmicos, quanto por parte daqueles que atuam no setor. O autor ainda ressalta que, por essas organizações desenvolverem atividades que não se igualam às ações executadas pelo Estado ou por sociedade mercantis, sustenta-se a possibilidade de que demandas coletivas sociais possam ser supridas por iniciativas particulares.

Rodrigues (2009) aponta que a construção de uma definição para o termo "terceiro setor" é um desafio. O autor destaca que a definição ideal não deve homogeneizar o campo, mas ser ampla o suficiente para abranger um número variado de iniciativas e se manter coerente com diferentes realidades históricas, jurídicas e institucionais.

2.2 Projetos Sociais

Projeto é "um empreendimento único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando o cumprimento de objetivos pré-estabelecidos" (PRADO, 1998, p.18).

Para Veiga (2009, p.70)

> "Projeto é uma atividade eminentemente criadora, um empreendimento temporário ou seqüência de atividades com começo, meio e fim programados, com um componente de incerteza, que depende essencialmente da aplicação de conhecimento, habilidades, competências e métodos apropriados para organizar, criar, inovar, modificar, construir, etc., para atingir o objetivo de fornecer um produto singular, com a imprescindível participação humana em seu planejamento e gestão, e que trabalha com estimativas de custos, dentro de restrições orçamentárias, sendo que nenhum projeto trabalha com previsões orçamentárias exatas [...]."

Segundo Maximiniano (1997, p.20) projetos "são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um programa, oportunidade ou interesse de uma pessoa, grupo ou organização".

Vercelli (2002) destaca que a palavra projeto pode ser empregada em diversas áreas do conhecimento e, além disso, conceber a análise de uma dada realidade com suas

especificidades. No âmbito social, Armani (2009, p.18) destaca que projeto é "uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo".

Campos, Abegão e Delamaro (2002, p.17) complementam que "projeto social é um planejamento para solucionar um problema ou responder a uma carência social". Agostini (2001) destaca que as pessoas são a matéria-prima básica de um projeto social, e que, portanto, o sucesso depende fundamentalmente da equipe que coordena e da relação estabelecida com o público-alvo e outros interessados.

Campos, Abegão e Delamaro (2002) citam algumas características dos projetos: (i) ter começo, meio e fim previsíveis e programados; (ii) estabelecem previamente o seu público-alvo, ou seus beneficiários, as atividades a desenvolver e os recursos necessários – tempo, dinheiro, equipamentos e pessoas.

Projetos sociais nascem de uma ideia que toma forma, se estrutura através de um esquema lógico, que se configura como um esboço provisório, já que implementar projetos sociais exige constante aprendizado e reformulação (ARMANI, 2009).

Vercelli (2002) expõe que a expressão "projeto social" carrega em si uma conotação positiva, ligada à modificação de uma determinada realidade social, de aquisição de cidadania e de direitos sociais. Coelho (2009, p. 424) complementa que eles "afetam a realidade alterando cenários, interferindo em diversas esferas, despertando muitas vezes sentimentos como esperanças e sonhos".

Ainda que existam diversos tipos de projetos sociais, cada um com sua característica e especificidades, Campos, Abegão e Delamaro (2002) ressaltam as quatro fases do ciclo de vida do projeto: (i) **elaboração** – etapa em que é feita a identificação do problema, além de definir os objetivos e as atividades a serem desenvolvidas e, da confecção da proposta do projeto; (ii) **estruturação** – etapa em que se organiza a equipe que executará o projeto e é feita a mobilização dos meio necessários à execução do projeto; (iii) **realização** – etapa em que as atividades previstas são realizadas, acompanhadas e se necessário, alteradas; e (iv) **encerramento** – etapa em que encerram-se as atividades e faz-se necessário a análise dos resultados e impactos, comparando o planejado com o que foi executado.

2.3 Avaliação de projetos sociais

Cohen e Franco (2000) entendem que avaliação é uma atividade que tem como objetivo maximizar a eficácia (grau em que são alcançados os objetivos do projeto) e a eficiência na alocação dos recursos para obtenção dos fins do projeto.

A metodologia para realizar a avaliação de um projeto é composta por dez itens: (i) definição do universo de estudo – o conjunto de pessoas, famílias ou organizações que recebem os serviços ou bens do projeto; (ii) as unidades de análise – o objeto da avaliação; (iii) as hipóteses – afirmações que oferecem uma resposta ao problema que originou a avaliação e que serão julgadas verdadeiras ou não; (iv) o modelo amostral – definir a amostra a ser pesquisada, esta deve ser representativa da população e heterogênea; (v) plano de análise – sintetizar a informação disponível em indicadores, escolher os métodos e técnicas para utilizar a informação para alcançar os resultados almejados e, apreciar a natureza e escala dos indicadores para selecionar as ferramentas estatísticas a serem utilizadas; (vi) contexto e formas de recolher a informação; (vii) instrumentos de coleta de informação; (viii) processamento – após efetuada a coleta de dados é feito o processamento da informação; e (ix) técnicas de análise – definição das técnicas de análise a serem utilizadas (Cohen & Franco, 2000).

O Quadro 1 expõe, conforme o critério adotado, alguns tipos de avaliações:

Quadro 1: Tipos de avaliação

Critério	Tipo de Avaliação	Descrição
Momento em que se realiza a avaliação	Ex- ante	É realizada ao começar o projeto, antecipando fatores considerados no processo decisório. Tem como finalidade proporcionar critérios para a decisão de implementação ou não do projeto.
	Ex-post	Ocorre quando o projeto já está em execução ou já está concluído e as decisões são adotadas tendo como base os resultados efetivamente alcançados.
Quem realiza a avaliação	Externa	Realizada por pessoas alheias à organização, por avaliadores com maior experiência neste tipo de atividade.
	Interna	É realizada dentro da organização gestora do projeto.
	Mista	Combina as avaliações externa e interna. Avaliadores externos realizam seu trabalho em estreito contato e com a participação dos membros do projeto a ser avaliado.
	Participativa	Objetiva minimizar a distância que existe entre o avaliador e os beneficiários.
Escala dos projetos		Leva em consideração o número de pessoas afetadas e a

		magnitude dos recursos que se necessitam, distinguindo a avaliação de projetos grandes e a de projetos pequenos
Destinatários da avaliação		Leva em consideração os destinatários dos resultados da avaliação: dirigentes superiores; administradores; técnicos.
Objetivo da avaliação	Avaliar desempenho	Composta pelas dimensões de esforços (economicidade, execução e excelência) e de resultado (eficiência, eficácia e efetividade).
	Avaliar o processo	Divide-se em: - monitoramento (acompanhamento oportuno e tempestivo para possíveis correções); - a posteriori (análise de como a ação foi executada desde a formulação até o produto final).
	Avaliar o produto	Divide-se em: - resultado (avalia os bens ou serviços de um projeto necessários para que seus objetivos finais sejam alcançados); - impacto (avalia resultados de médio ou longo prazo, as consequências dos resultados imediatos); - qualidade (avalia a capacidade de um bem ou serviço atender às expectativas do seu público-alvo).

Fonte: adaptado de Cohen e Franco (2000), Martins e Marini (2010), Rua (2000).

Conforme exposto, existem diversos tipos de avaliação de projetos sociais, entretanto o presente estudo utilizou a avaliação *ex-post*, já que ocorreu após a execução do projeto. Quanto ao critério de quem realiza a avaliação, o presente trabalho combinou o tipo mista e participativa, pela avaliação ter sido realizada por membro externo, com apoio de membros internos, além de inserir os beneficiários no processo. Os destinatários da avaliação feita pelo presente estudo são os fiduciários, os próprios colaboradores envolvidos no projeto, bem como a comunidade em geral, incluindo os beneficiários. Quanto ao objetivo da avaliação desenvolvida pelo presente estudo, pretendeu-se avaliar a qualidade do projeto Música na comunidade, avaliando a capacidade das aulas oferecidas atenderem as expectativas dos beneficiários. Avaliou-se o desempenho, considerando as dimensões de esforços e resultados.

É preciso destacar que a avaliação de projetos sociais é um assunto que vem sendo tratado por diversos autores e de diferentes formas, como é exposto a seguir, ilustrado com alguns estudos anteriores.

Lira e Dimenstein (2004) em seu estudo investigaram sob a perspectiva de adolescentes beneficiários do projeto "Afetividade, Sexualidade e Regulação da Gravidez na Adolescência", acerca dos fatores que influenciam a eficácia do mesmo. As informações foram captadas por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo aos entrevistados avaliarem os serviços oferecidos e os profissionais que desenvolvem atividades e, proporcionando aos pesquisadores a oportunidade de identificar as condições geradoras e

condicionantes da gravidez nas adolescentes assistidas pelo projeto bem como as expectativas dos beneficiários. Os dados foram analisados em termos percentuais e ao concluir o estudo os autores listaram os pontos positivos e negativos do projeto.

Machado, Cassepp-Borges, Dellaglio e Koller (2007) realizaram a avaliação do impacto de um projeto esportivo no desenvolvimento infantil. Os autores dividiram crianças do ensino fundamental de uma escola pública em dois grupos, os que integravam o projeto e os que não integravam. O impacto foi avaliado pelas diferenças em desempenho escolar, stress, qualidade de vida e avaliação de atitudes acadêmicas e sociais do aluno pelo professor. Segundo os autores, devido à importância dos projetos sociais na vida das crianças, é relevante avaliá-los adequadamente. Eles ainda complementam que a avaliação é um instrumento que ajuda a organização a buscar sua missão e mensura tanto a eficácia interna quanto os resultados externos.

Borba *et al.*, (2003) elaboraram um projeto de avaliação e monitoramento de resultados para um programa social de uma organização sem fins lucrativos, escolhido por conveniência. Os autores destacam o caráter participativo e inclusivo como princípios orientadores do processo avaliativo. Para realizar a avaliação os autores realizaram entrevistas semiestruturadas com a equipe da organização. O roteiro da entrevista foi elaborado com base na literatura e em experiências vivenciais. A partir da entrevista foram definidos os principais indicadores de resultados – subdivididos em indicadores de gestão, indicadores de impacto social e indicadores de gestão - e perguntas avaliativas. Os beneficiários foram ouvidos por meio de entrevistas e documentos da organização também foram analisados. Todos os dados coletados foram submetidos a uma análise de conteúdo. Os autores ressaltam que a avaliação pode servir como ferramenta de amadurecimento e aprendizado para as partes interessadas no programa.

Agostini (2001) propôs, em seu estudo, critérios de avaliação de projetos no empreendedorismo social. O autor apresentou ferramentas para subsidiar, de forma racional, a avaliação de projetos pelos colaboradores de instituições, sugerindo que eles as utilizem como premissa básica do planejamento. O autor sugeriu sete passos para realizar a avaliação: (i) decisão sobre o foco da avaliação; (ii) formação da equipe; (iii) definição dos interessados; (iv) coleta de informações; (v) análise dos fatos; (vi) relatórios e divulgação; e (vii) disseminação. O autor destaca a importância da eficiência dos resultados dos projetos, e

ressalta que para isso é preciso que os projetos sejam tratados de forma empreendedora, ou seja, utilizando critérios e subcritérios de metodologias adequadas para a formulação e avaliação destes, na busca da eficiência tanto na alocação, quanto na otimização dos recursos.

Garcia *et al.*, (2007) desenvolveram um modelo matemático construído a partir dos conceitos da lógica fuzzy, para avaliar a adequação de projetos responsabilidade social empresarial. Os autores demonstraram a possibilidade de integração de diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável na avaliação de projetos, gerando subsídios para tomada de decisão, ainda que os dados de entrada sejam incertos e de naturezas distintas.

Assumpção e Campos (2011) tiveram como objetivo compreender como os modelos de avaliação de projetos sociais são influenciados em decorrência de sua matriz ideológica e natureza do foco de sua atuação. De acordo com os autores, os resultados apontam para a constatação de que os modelos avaliativos são influenciados pela natureza de atuação das ONG's estudadas, por crenças filosóficas e ideológicas e predileções metodológicas.

Cabral e Muzy (2014) em seu estudo apresentaram e discutiram a mensuração monetária de impacto de projetos desenvolvidos por organizações de interesse público ou por programas de responsabilidade social empresarial. Para isso, os autores utilizaram uma metodologia que contempla os resultados expressos como fatos - ou mudanças imediatamente quantificáveis na vida das pessoas - e resultados expressos como valores - ou percepções de princípios e normas, comunicados ao longo dos projetos. Como resultado, os autores destacam que a monetarização explora o significado do impacto para a organização, em termos de custos e benefícios sociais; para os doadores, como medidas da responsabilidade social e valor agregado; e, para os beneficiários, como quantificação da mudança na percepção de valores e de atitudes. Além disso, o estudo mostra que os valores podem ser incorporados como elementos mensuráveis e apropriados para a representação econômica do impacto.

Ribeiro e Ribeiro (2015) objetivaram analisar um programa social em sua concepção, metodologia e resultados, considerando a intersetorialidade, a interface saúde e educação e a efetividade social por meio de pesquisa documental. Segundo os autores, a avaliação feita no projeto social admite que é possível a interface saúde e educação, considerando quais transformações sociais ela pode realizar, quem as realiza e por quê. Os autores ainda

complementam que a avaliação permite elencar as melhores estratégias para que se alcancem os objetivos aos quais a política está relacionada.

Coutinho, Macedo-Soares e Silva (2006) construíram um arcabouço conceitual, ilustrando a interação de diversos fatores que podem trazer implicações para a efetividade dos projetos sociais das empresas no Brasil e para a sustentabilidade. Segundo os autores, o projeto é resultante de uma rede de relacionamentos entre a principal empresa fomentadora, as empresas e instituições parceiras no projeto (organizações sem fins lucrativos, órgãos e instâncias governamentais), beneficiários e outros projetos que tenham ações complementares às suas. Os autores detalharam construtos, dimensões e indicadores possibilitando a análise da adequação entre o modelo de gestão adotado e as características do projeto, bem como as implicações dos diversos outros fatores e de suas inter-relações para as medidas de desempenho do projeto — efetividade, sustentabilidade e satisfação dos *stakeholders*.

2.4 Avaliação de desempenho

O presente estudo tem como foco a avaliação de desempenho em projetos sociais. Diante disso, faz-se necessário abordar alguns aspectos sobre o desempenho.

Desempenho, para Bentes (2011, p. 34), é "o conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, produto, sistema, empreendimento ou processo, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas". Neely, Mills, Platts, Gregory e Richards (1996) definem desempenho, em um contexto de negócios, como "a eficiência e a eficácia da ação".

Embora existam inúmeras variações semânticas e conceituais, a definição de desempenho, em uma abordagem abrangente, pode ser dada como "esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados" (BRASIL, 2010). Essa definição é estabelecida pela atuação de um projeto para se alcançar um resultado. Pereira (2001) destaca que o desempenho pode ser observado por diversos ângulos, segundo as características próprias das atividades que o compõem.

Martins e Marini (2010) expõem os 6Es do desempenho, divididos em duas dimensões: a de esforços e a de resultados.

Quadro 2:Os 6Es do desempenho

Dimensão de esforços
Economicidade – processo de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas de insumos, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.
Execução – refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme prazos e requisitos estabelecidos;
Excelência – é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e eficiência e economicidade;
Dimensão de Resultados
Eficiência – é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) e os insumos empregados, na busca de melhor desempenho com relação ao custo e tempo.
Eficácia – é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
Efetividade – são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos e está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.

Fonte: Martins e Marini (2010)

Avaliar o desempenho é o processo que permite uma análise comparativa entre os resultados planejados e os resultados efetivos, sendo comum, nesse processo, a utilização de padrões preestabelecidos de natureza financeira e/ou não financeira (AZEREDO; DE SOUZA; MACHADO, 2009).

Holanda (2003) corrobora com a visão de que a avaliação de desempenho é processo de levantamento sistemático de dados e sua comparação com padrões definidos previamente. No mesmo sentido, Oishi, Neomoto e Mochimaru (2012), expõem que ao avaliar o desempenho, podem-se fazer comparações entre a situação real e a projetada e/ou desejada, permitindo a visualização das providências que devem ser tomadas para a melhoria.

Além disso, Holanda (2003) complementa que esse processo visa identificar os resultados, efeitos ou impactos de um programa ou projeto e a aferir a sua relevância, sustentabilidade, eficiência (economicidades dos recursos) e eficácia (fins alcançados), em confronto com os objetivos estabelecidos quando de sua concepção ou formulação, auxiliando no processo decisório (HOLANDA, 2003).

O objetivo da avaliação é basicamente prover informações úteis sobre o desempenho, apontando as limitações, os problemas, as potencialidades e as alternativas, identificando práticas mais eficientes para retroalimentar o processo de planejamento e formulação de políticas públicas e, mais especificamente no contexto do presente estudo, de projetos (HOLANDA, 2003).

Quanto aos modelos de avaliação de desempenho utilizados no terceiro setor, Salles e Dellagnelo (2005) destacam que as fontes financiadoras adotam critérios de avaliação para o acompanhamento dos recursos concedidos e decorrente destes critérios, as organizações beneficiadas sofrem diferentes formas de influência em suas estruturas. Os autores expõem que os principais modelos existentes são: (i) modelo de metas – em que a eficácia é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas; (ii) modelo de processos internos – o qual considera uma organização eficaz na medida em que estabilidade e controle são alcançados; (iii) modelo de sistemas abertos – no qual são avaliadas a habilidade da organização em adquirir recursos e apoio externo, e sua capacidade de adaptabilidade e flexibilidade; e (iv) modelo de relações humanas- em que eficácia significa proporcionar meios que permitam a organização possuir pessoas qualificadas.

Silva e Miranda (2002) ressaltam que avaliar o desempenho é uma atividade complexa e que o aspecto relativo da medição deve ser considerado, além do entendimento do contexto em que as medidas foram coletadas para a devida comparação. Os autores ainda complementam que definir o que medir é um dos principais problemas, destacando a necessidade de definição de medidas que de fato avaliem o que se propõe a medir. Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003) destacam a importância das medições em qualquer situação, por explicitar informações que apontam os problemas de modo a facilitar a tomada de ações para resolvê-los.

Segundo Fortuin (1988) o desempenho deve ser medido após serem definidos os objetivos, metas e prioridades. Nesse momento os indicadores de desempenho podem entrar em cena demonstrando quantitativamente de que forma evolui o desempenho qualitativo (FORTUIN, 1988). Silva e Miranda (2002) destacam que após a definição de por que medir e o que medir, deve-se escolher o conjunto de indicadores que vão compor a medição de desempenho.

No mesmo sentido, Popova e Sharpanskykh (2010) afirmam que para garantir o sucesso contínuo, a organização deve acompanhar seu desempenho em relação aos seus objetivos, e que, nesse contexto, as noções de objetivo e de indicador de desempenho são essenciais. Para auxiliar na caracterização de tipologias de indicadores a serem utilizados para avaliar o desempenho, Palvarini (2010) desdobra os 6Es do desempenho em subdimensões, como exposto no Quadro 3 .

Quadro 3:Dimensão de esforços e de resultados e suas subdimensões

Dimensão de esforços	Subdimensão
Economicidade	- Quantidade de recursos: é o nível de oferta e disponibilidade de um produto ou serviço gerado por um determinado projeto. - Qualidade dos recursos: representa a adequação entre as características dos produtos e serviços adquiridos, e os requisitos e necessidades da organização; - Acessibilidade: é a capacidade de captar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime, atendendo igualmente as necessidades dos beneficiários e a sociedade. -Cobertura: é a avaliação do nível de abrangência de um determinado insumo crítico para a execução de projetos, sendo desta forma um insumo que requer alta disponibilidade. - Risco: Avalia a possibilidade de ocorrência de falhas no fornecimento de recursos para prover projetos.
Execução	- Execução financeira: relação entre o volume de recursos disponibilizados pelo orçamento e o nível de utilização desses recursos visando atender à realização de etapas e/ou atividades de um projeto. - Execução física: relação entre o volume de produtos previstos para serem entregues pelo orçamento e o nível de entrega desses produtos, visando atender à realização dos projetos e/ou atividades.
Excelência	- Conformidade: representa a adequação dos projetos, ações e processos aos padrões e requisitos definidos. Exemplos: retrabalhos, erros, responsabilidade ambiental, infraestrutura (conforto etc.), medidas e especificações, segurança (acidentes por horas trabalhadas), transparência, confiabilidade, inovação, prazo etc. - Riscos: avalia a probabilidade de ocorrência de falhas ou a entrega de produtos fora das especificações estabelecidas nos processos ou nos programas, de modo que isso possa provocar a insatisfação das partes envolvidas. - Causalidade: é a avaliação de fatores precedentes que impactam ou influenciam o comportamento ou resultado subsequente, sendo, deste modo, indicadores que avaliam a adequação à padrões, normas e especificações. - Comunicação: é a avaliação da fluxos de informação e seus canais, averiguando a existência ou não de falhas no processo de comunicação.
Dimensão de resultados	**Subdimensão**
Efetividade	- Impacto Final: é o resultado gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema no beneficiário final, ou seja, na sociedade. - Impacto Intermediário: é o resultado intermediário gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema em seu beneficiário direto.
Eficácia	- Quantidade / Volume: é o nível de oferta e disponibilidade de bens ou serviços gerados por um determinado sistema. - Qualidade do produto / serviço: representa a adequação entre as características dos produtos e serviços entregues, e os requisitos e necessidades dos beneficiários. - Acessibilidade e Equidade: é a capacidade de disponibilizar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime, atendendo igualmente as necessidades dos beneficiários e a sociedade. - Cobertura: corresponde à relação entre a população atendida sobre a que deveria ser atendida com bens ou serviços públicos gerados por um determinado sistema - Risco: avalia a probabilidade de um determinado sistema assegurar a entrega de bens e serviços para determinados beneficiários e a população.
Eficiência	- Custo-efetividade: relação entre os insumos para a prestação de um determinado serviço ou elaboração de um produto e a efetividade, ou seja, entende-se pelo grau de contribuição de um programa ou ação na consecução de metas e objetivos de impacto fixados para reduzir as dimensões de um problema ou melhorar uma dada situação. - Produtividade: relação entre o nível de produção (serviços e produtos) e os recursos

	utilizados, seja o capital humano, o imobilizado, os investimentos e o tempo. -Tempo: tempo decorrido entre o inicio e o fim de um determinado programa, projeto ou processo. - Custo unitário: conjunto de custos (fixos, variáveis, reais, atribuídos, específicos e não específicos) a serem imputados a uma atividade por cada unidade de produto ou serviço gerado. - Custo-benefício (qualidade do gasto): relação entre os dispêndios realizados por um determinado sistema e os retornos obtidos por conta desses dispêndios, apresenta a relação entre os insumos e os produtos gerados.

Fonte: Martins e Marini (2010)

Segundo Palvarini (2010) na dimensão de esforços, considerando a economicidade, deve-se medir a quantidade de recursos disponibilizados por um projeto, além da qualidade dos mesmos, considerando aspectos como a capacidade de fornecimento do produto aos beneficiários, as possíveis falhas nesse processo e o nível de abrangência dos insumos necessários para que o projeto funcione bem.

A execução do projeto deve ser medida sob dois ângulos: financeiro e físico. Ao se tratar da parte financeira, deve-se acompanhar a utilização dos recursos disponibilizados. Na parte física deve-se medir o que foi planejado para ser entregue por determinado projeto em seu orçamento, comparando com sua efetiva entrega.

Ao se tratar da excelência, deve-se medir se o projeto e suas ações atendem a padrões, se estão em conformidade com o que é estabelecido para aquele processo e o que impacta no fornecimento de determinado produto, com determinadas especificações, avaliando a probabilidade de fornecê-los fora dos requisitos definidos, provocando insatisfação. Além de validar os fluxos de comunicação utilizados pelo projeto.

Na dimensão de resultados, para medição de efetividade, deve-se avaliar o resultado gerado pelos produtos de um projeto, considerando o beneficiário final, além do impacto gerado em beneficiários diretos.

Ao se avaliar a eficácia de um projeto, deve-se analisar o volume de produtos gerados que serão disponibilizados, além da qualidade desses produtos, atentando-se para as necessidades dos beneficiários. Além disso, é preciso medir se o produto foi acessível a todos que deveria atender e se atendeu igualmente a necessidade dos beneficiários e sociedade.

Falando-se de eficiência, deve-se medir se o projeto contribuiu para reduzir um problema ou melhoria da situação inicialmente dada. Além de medir os produtos gerados, considerando os recursos utilizados, o tempo de duração do projeto, os custos imputados e a qualidade dos gastos.

2.4.1 Modelos de avaliação de desempenho

No Quadro 4, apresentado em seguida, expõe uma síntese de alguns modelos de medição de desempenho, e foi adaptado para trazer uma fonte de referências ao leitor.

Ao se comparar o BSC com outros sistemas de medição de desempenho como o *Tableaux de Bord de Gestion* (1932), a Administração por Objetivos (1954), o Gerenciamento pelas Diretrizes (1960), o Navegador *Skandia (1995); e Performance Prism (2002)*, Marinho e Selig (2009) destacaram que ele é mais eficiente que estes, por repensar temas abordados de forma equivocada por outros sistemas, além de conseguir obter um melhor resultado na compreensão do desdobramento da estratégia em ações operacionais.

Marinho e Selig (2009) ainda ressaltam que a relação de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC, representado pelo mapa estratégico, é um mecanismo eficaz de compreensão da estratégia. Além disso, proporciona significativa melhora da variável motivacional, permitindo aos funcionários a efetiva participação no processo de desdobramento da estratégia.

Lutif Júnior (2012) destaca que alguns modelos (Melhoria da performance (1989); Pirâmide de Performance (SMART) (1990); Progresso Efetivo e Medição de Performance (1993); Macroprocesso de uma Organização (1996)) não se mostram capazes de incentivar a busca por novas vantagens competitivas e crescimento sustentável, em especial por possuírem foco no curto prazo, deixando a capacitação de empregados, investimentos em inovação de produtos e processos e a satisfação do cliente em segundo plano.

Quadro 4:Modelos de medição de desempenho

Modelo	Autor e Ano	Idéia Principal
Tableaux de Bord de Gestion	Satet e Voraz (apud Malo) 1932	Identificação de relações de causa e efeito.
Administração por Objetivos	Drucker (apud Lodi), 1954	Definição de objetivos organizacionais (metas), planos de ação e responsáveis.
Gerenciamento pelas Diretrizes	Akao, 1960	É um sistema de melhoria da capabilidade total da empresa em melhorar continuamente seu desempenho por meio desdobramento de diretrizes baseadas na razão de ser da empresa.
Melhoria da performance	Sink e Tuttle, 1989	Realiza o acompanhamento da organização por meio de sete critérios de performance: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho, inovação e lucratividade.
Pirâmide de Performance (SMART)	Mcnair, Lynch e Cross, 1990	Levar a visão, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais suportem a visão da organização.
Três níveis de	Rummer e Brache,	Apresenta uma matriz entre níveis e necessidade de

desempenho	1992	desempenho.
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton, 1992	Divide a organização em 4 perspectivas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) criando objetivos relacionados (relação de causa-efeito).
PEMP (Progresso Efetivo e Medição de Performance)	Adams e Roberts, 1993	São definidas regiões para realizar a medição na entidade: medidas externas (clientes, mercado), medidas internas (aprimoramento), medidas de cima para baixo (acelerar o processo de mudança) e de baixo para cima (delegação de poder e liberdade de ação).
Medição de Desempenho para Gestão por Processos	Rummler e Brache, 1994	O sistema de medição de desempenho é o elemento que faz a integração e direcionamento processos e do trabalho/executor estão voltados para a mesma direção.
Quantum	Hronec, 1994	Avaliar o "valor" para o cliente-relação custo/qualidade, e o "serviço" para o cliente-relação qualidade/tempo.
Navegador *Skandia*	Edvinsson e Malone, 1995	Fornecer uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual, para, a partir disso criar um valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta.
Macroprocesso de uma Organização	Brown, 1996	Analisa as entradas (requisitos dos clientes, matéria-prima, capital, satisfação, motivação e habilitação de empregados), o sistema de processamento (elaboração, entrega e projeto de produtos e serviços) e as saídas (produtos, serviços e resultados financeiros), além da avaliação de resultados (satisfação dos clientes) e definição de metas.
Value Chain Scoreboard	Lev, 2001	O scoreboard usa uma cadeia de valor, que consiste em três fases: descoberta de novos produtos ou serviços ou processos, estabilização de exequibilidade tecnológica e comercialização de novos produtos e serviços.
Performance Prism	Neely, Adams e Kennerly, 2002	Utiliza o prisma de desempenho com base em perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades e à contribuição dos interessados.

Fonte: Marinho e Selig (2009), Martins (1999), Lutif Junior (2012), Lugoboni (2010)

2.5 Indicadores para avaliação de desempenho em projetos sociais

Considerando a importância da utilização de indicadores no processo de avaliação de desempenho, faz-se necessário abordar alguns aspectos como conceito, funções, composição, propriedades básicas e limitações no uso sobre indicador.

Segundo Hammond *et al.* (1995, p.1) "o termo 'indicador' remonta ao latim *indicare*, significando revelar, indicar, anunciar, tornar de conhecimento público, estimar".

Para Rozados (2005, p.62) um indicador "é uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão". Contudo, Rua (2004, p.2) ressalta que "indicadores não são simplesmente dados, mas uma balança que nos permite "pesar" os dados

ou uma régua, que nos permite "aferir" os dados em termos de qualidade, resultado, impacto, etc., dos processos e dos objetivos dos eventos".

No mesmo sentido, Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, p.24) destacam que "indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação". Ou seja, um indicador é uma atribuição de números a objetos, acontecimentos ou situações (RUA, 2004). Sendo capazes de condensar informações para auxiliar na tomada de decisões (HERCULANO, 1998).

Brasil (2010) ainda complementa que indicadores traduzem, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade dada, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação. Adicionalmente, Fernandes (2004) destaca que indicadores proporcionam uma fotografia do momento ao expressarem, em um número, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito.

Além disso, eles proporcionam também "informações sobre o desempenho de um objeto (seja governo, política, programa, organização, projeto etc.), com vistas ao controle, comunicação e melhoria" (BRASIL, 2009, p.12). Ou seja, ao condensarem múltiplas informações em uma quantidade controlável e significativa, eles são capazes de informar decisões e orientar ações (BOSSEL, 1999). Apesar disso, não se deve confundi-los com a própria realidade, enquanto sinais ou marcas, eles apenas demonstram aspectos de uma realidade que é sempre mais complexa (SANTOS, 2003).

Mais especificamente se tratando do contexto de políticas públicas, indicadores são medidas utilizadas para apontar, indicar, aproximar, operacionalizar dimensões de interesse previamente definidas (JANUZZI, 2014).

No campo de projetos sociais, no qual é desenvolvido o presente estudo, Tachizawa (2007) expressa que indicadores são parâmetros que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto social foram alcançados, e que expressam algum aspecto da realidade de forma observável e mensurável. Ou seja, os indicadores comunicam sobre o progresso em direção a objetivos sociais, tornando perceptível uma tendência ou fenômeno que não é imediatamente detectável (HAMMOND *et a.l,* 1995).

Assim, pode-se destacar como algumas das funções dos indicadores, a capacidade de assegurar que o desempenho da organização esteja sendo gerenciado, além de identificar adequadamente os problemas e o ordenamento de prioridades (TACHIZAWA, 2007). Além de serem úteis para capacitar os gestores de projetos sociais no diagnostico de situações-problema e na definição e acompanhamento de ações corretivas Mota (2009).

Para que um indicador desempenhe corretamente sua função, Paladini (2002) aponta para a necessidade de se determinar a relação desse indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura. O autor decompõe a relação do indicador com o ambiente em quatro itens: (i) objetivo – definir o objetivo do indicador, determinando o que será avaliado; (ii) justificativa – refere-se à determinação da importância de se proceder à determinada avaliação, ou seja, o porquê de fazê-lo; (iii) ambiente – todo indicador deve estar associado a um dos três ambientes (desempenho, suporte ou qualidade); (iv) padrão – é o referencial utilizado, permitindo que o indicador compare o resultado obtido com a meta estabelecida (PALADINI, 2002).

Além disso, o autor destaca os três componentes que devem conter na estrutura dos indicadores: (i) elemento – que trata do contexto, situação, assunto ou natureza, caracterizando a área do ambiente de avaliação onde o indicador é representativo (exemplo: desempenho de projeto); (ii) fator – que trata da combinação de componentes em um mesmo contexto (exemplo: alunos por projeto); e (iii) medida – unidades com quais se medem os fatores (exemplo: unidades de peso ou de volume).

Todo indicador deve gozar de algumas propriedades básicas: Validade e confiabilidade são algumas delas. A primeira preconiza que o indicador deve refletir, de fato, o que o indicador se propõe a medir e, a segunda está relacionada à qualidade do levantamento dos dados utilizados pelo indicador (MOREIRA, 1996; BRASIL, 1998; MAURI, 1998; SANTANA, 2004; JANUZZI, 2005; FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALES, 2009; BRASIL, 2010).

Além dessas, é preciso que os indicadores sejam objetivos, ou seja, expressem de forma simples e direta a situação a que se refere à avaliação (GALLOPIN, 1996; FORTUIN, 1988; TAKASHINA; FLORES, 1999; PALADINI, 2002; SANTANA, 2004; FERNANDES, 2004; BRASIL, 2010; SALIM; SALIM, 2011). É necessário que sejam definidos analisando a

sua relevância e utilidade para seus usuários potenciais (MOREIRA, 1996; MAURI, 1998; SANTANA, 2004; FERREIRA; CASSIOLATO; GONZÁLES, 2009).

Os indicadores também devem ser claros, isto é, perfeitamente compreensíveis, sem o uso de suporte teórico sofisticado (FORTUIN, 1988; TAKASHINA; FLORES, 1999; PALADINI, 2002; SALIM; SALIM, 2011). Assim como devem ser precisos, não possuindo duplicidade de interpretações (TAKASHINA; FLORES, 1999; PALADINI, 2002).

Paladini (2002) ainda destaca que os indicadores devem ter como característica a viabilidade, não podendo requerer informações que não estão disponíveis agora nem estarão em médio prazo e, a representatividade, ao expressarem exatamente o que ocorre na situação em que são aplicados. Outra característica importante é a consistência dos indicadores, que devem manter seu significado à medida que o tempo passa (FORTUIN, 1988; MOREIRA, 1996; MAURI, 1998; SALIM; SALIM, 2011). Além de serem comparáveis, ou seja, permitir comparação com referenciais apropriados (BRASIL, 1998; SANTANA, 2004; JANUZZI, 2005).

Além disso, os indicadores devem ser obtidos a um custo razoável (BRASIL, 1998; TAKASHINA; FLORES, 1999; SANTANA, 2004; FERREIRA; CASSIOLATO; GONZÁLES, 2009; BRASIL, 2010; SALIM; SALIM, 2011) e, além disso, devem induzir ações desejadas (BRASIL, 1998; SANTANA, 2004).

Depois de listadas as características desejáveis dos indicadores, apresentam-se as características de um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados destacadas por Tachizawa (2007), as quais são: (i) coerência com a visão e com a concepção tidas sobre os objetivos e dimensões que um projeto deve considerar e, além disso, resulta de uma negociação dos interesses e expectativas; (ii) considera as particularidades do contexto e foi desenvolvido com base em um bom conhecimento da realidade a se fazer intervenção; (iii) define indicadores que captam efeitos atribuíveis às ações, serviços e produtos gerados pelos projetos; (iv) tem indicadores bem definidos, precisos e representativos dos aspectos centrais da estratégia do projeto, sem ter a pretensão de dar conta da totalidade; (v) está orientado para o aprendizado, para o estímulo de novas reflexões e para a compreensão dos envolvidos sobre a complexidade dos fatores que podem determinar ou não o alcance dos objetivos; (vi) prevê e especifica os meios de verificação que serão utilizados, os responsáveis por coletar as informações, analisá-las e tomar decisões; (vii)

combina, de modo adequado à natureza do projeto, indicadores que contemplam diversos ângulos de avaliação; (viii) é simples, pode entendido por todos; (ix) é viável do ponto de vista operacional e financeiro; (x) fornece informações relevantes e em quantidade adequada para análise e tomada de decisão; e (xi) aproveita as fontes confiáveis de informação existentes, poupando recursos, tempo e energia do projeto.

No entanto, é preciso destacar algumas limitações no uso de indicadores citadas por Fernandes (2004) como a possibilidade deles estarem cobertos por vícios na sua composição, expressarem pouca informação e até mesmo levarem a decisões errôneas. O autor recomenda a observação dos indicadores visando sua confrontação com outros, de forma a confirmar, ou não, a análise feita. Outra recomendação feita por Fernandes (2004) é a vigilância constante do uso, da utilidade e da necessidade do indicador para detectar a existência de vícios e decisões errôneas.

Fernandes (2004) ainda destaca a necessidade da coleta de dados ser elaborada de forma fidedigna, para que os dados que vão compor os indicadores e, as análises desses indicadores, sejam confiáveis, fazendo-se necessário verificar a consistência dos mesmos, como forma de evitar a ação do indicador viciado ou, pelo menos, de observar suas limitações.

2.5.1 Indicador de desempenho

Após abordar o tema 'indicadores', é preciso delimitar o foco do presente estudo, que reside nos indicadores de desempenho. O presente estudo considera desempenho a execução de processos desempenhados por projetos, visando à geração de determinados produtos. O desempenho é objeto de avaliação por meio de indicadores criados para esse fim.

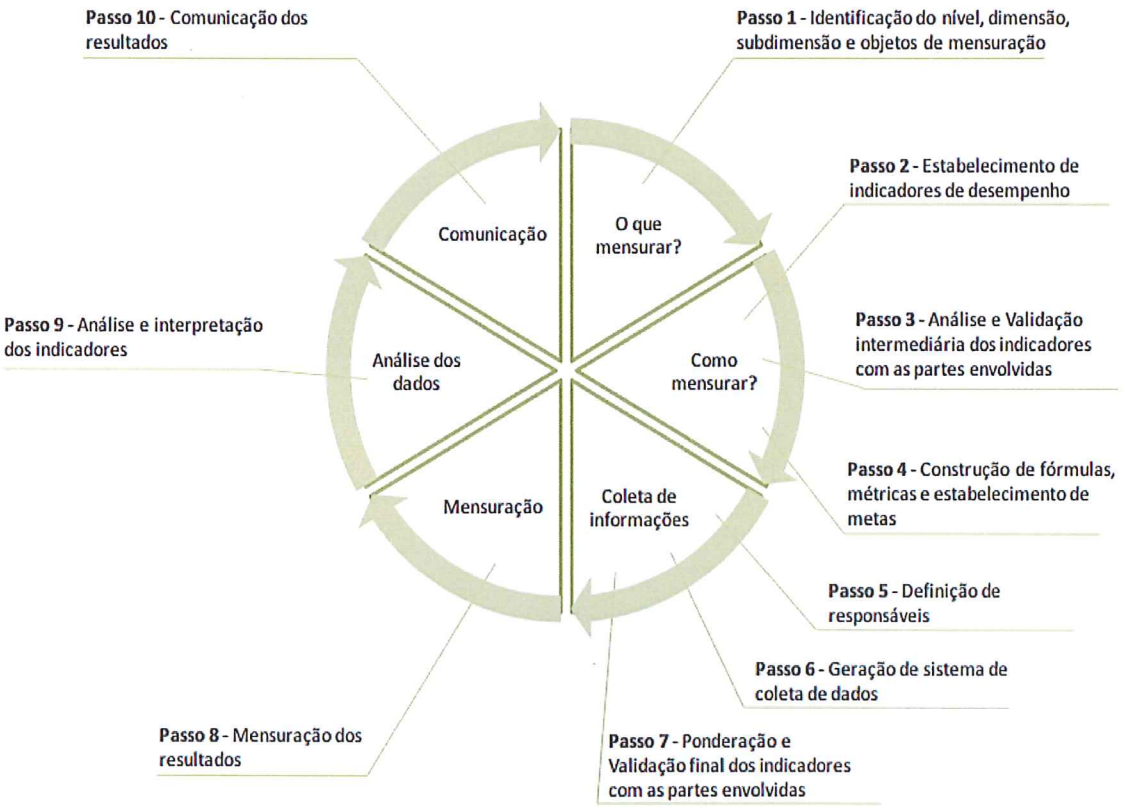
Para Santana (2004) indicadores de desempenho "são os resultados expressos de forma quantitativa ou qualitativa do desempenho avaliado" e, além disso, contam com algumas qualidades como controlar os processos, apontar a necessidade de melhoria e permitir ações sobre as causas geradoras de desempenho futuro.

Fraga e Silva (2010) destacam que os indicadores de desempenho são fundamentais para o monitoramento e a avaliação das ações desenvolvidas em projetos sociais e dos resultados alcançados, possibilitando a melhora da eficiência e eficácia na utilização dos recursos da organização.

Considerando a importância destes na avaliação, para construir bons indicadores de desempenho, Brasil (2009) sugere um conjunto de etapas, criadas a partir de revisão das principais experiências de construção de indicadores para o setor público e privado. O autor ainda destaca a não existência de um procedimento único ou metodologia padrão para esse processo.

Esse conjunto de etapas sugeridas por Brasil (2009) busca assegurar a coerência da formulação e implementação do conjunto de indicadores que se planeja construir, são descritas a seguir e são apresentadas pela Figura 1.

Figura 1:Etapas de medição e os dez passos para a construção de indicadores



Fonte: Brasil (2009)

No primeiro passo deve-se definir para qual nível da organização serão desenvolvidos os indicadores e, além disso, deve-se determinar o que será mensurado, ou seja, qual será,

especificamente, o objeto de mensuração. A definição das partes interessadas no processo de avaliação do desempenho da organização em análise também deve ser feita no primeiro passo.

No segundo passo devem-se ser especificados os indicadores por meio de métricas estatísticas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. O autor destaca critérios importantes a serem considerados para a garantia da posterior operacionalização dos indicadores, são eles: seletividade ou importância, simplicidade, clareza, comunicabilidade, confiabilidade, representatividade, sensibilidade, comparabilidade, estabilidade, custo-efetividade, atendimento das expectativas de seus públicos de interesse.

O próximo passo, o terceiro, consiste em selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas, levando em consideração os critérios apresentados no passo anterior. O autor destaca que esse passo é fundamental para se obter um conjunto significativos de indicadores que fornecem uma visão global da organização e que represente seu desempenho.

O quarto passo será a construção de fórmulas e estabelecimento de metas e notas. Segundo o autor, a fórmula descreverá como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com o que será avaliado. Além disso, deve-se definir a origem de onde os dados serão extraídos, ou seja, a fonte de dados. Depois de estabelecidas as formulas e a origem dos dados, deve-se estabelecer as metas. O autor define metas como uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado. Ainda nesse passo deve-se definir notas. Segundo o autor a nota deve refletir o esforço no alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará na determinação de valores de 0 (zero) a 10 (dez) para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada.

No quinto passo, são definidos os responsáveis pela apuração e pela periodicidade de coleta do indicador. Nessa fase se faz necessário indicar o responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Além disso, é definida aa periodicidade temporal em que os resultados que servem de base para a apuração do indicador devem estar disponíveis.

No sexto passo, são determinados os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores. Essa é uma etapa complexa devido a necessidade de se coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade. Já no sétimo passo, os indicadores serão validados pelas partes interessadas. Esse passo é fundamental para que se possa obter uma cesta de

indicadores relevante e legítima. Ainda nesta etapa é avaliado o grau de relevância de dimensões e de indicadores para a mensuração do desempenho da organização.

No oitavo passo é feita a mensuração do desempenho, ou seja, mede-se o que se deseja medir. Esse passo é iniciado com a coleta de dados e o cálculo do indicador, e finalizado com a conversão do valor obtido na nota correspondente. No nono passo é feita a análise e a interpretação dos indicadores. Essa etapa é primordial para o processo decisório.

No décimo e ultimo passo é feita a comunicação do desempenho. O autor ressalta a importância desse passo para a integração da organização, para o desdobramento dos resultados em todos os níveis internamente e externamente, para o estímulo à mudança, e para a geração de consciência e engajamento.

No presente estudo, os indicadores são criados para compor a ferramenta desenvolvida para avaliação do Projeto Música na Comunidade, fundamentada no *Balanced Scorecard.*

2.6 *Balanced Scorecard*

As avaliações de desempenho organizacional até a última década do Século XX tinham um aspecto mais financeiro (SCHROEDER, 2005). A partir desse momento, foram surgindo outras metodologias, com aspectos mais amplos, para avaliação da excelência organizacional, inserindo outros pontos de vista na avaliação como: operacional, ambiental, dos acionistas e *stakeholders*, que podem ser vistos como pessoas (clientes, fornecedores, colaboradores, credores e outros) que têm um vínculo econômico direto como a empresa (SCHROEDER, 2005).

Diante da nova perspectiva de avaliação de desempenho organizacional, no ano de 1990, o instituto Norlan Norton patrocinou um estudo multi-empresas sobre o futuro da mensuração do desempenho. O Chief Executive Officer (CEO) desse instituto, David Norton, liderava o estudo que era assistido por Robert Kaplan, consultor acadêmico. O projeto envolvia 12 empresas gerenciadas basicamente por indicadores de métricas financeiras e que acreditavam que tal uso lhes causavam problemas (CARDOSO, MÁRIO; AQUINO, 2007).

Kaplan e Norton buscavam novas maneiras de medir o desempenho organizacional, pois acreditavam que colaboradores e tecnologia da informação tornavam-se cada vez mais

importantes para o sucesso competitivo das empresas e os sistemas de avaliação das empresas tratavam investimentos nessas áreas como despesa (KAPLAN; NORTON, 2004). Além disso, os autores frisavam a necessidade da melhoria do sistema de mensuração do desempenho para que os executivos desenvolvessem e mobilizassem com eficácia seus ativos intangíveis.

Desse projeto de pesquisa nasceu o conceito do *Balanced Scorecard* (BSC): um sistema de mensurações balanceado, que reflete equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência *(leading)* e ocorrências *(lagging)* e entre as perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC complementou as medições financeiras, que revelavam apenas os resultados de ações já executadas, com medições operacionais como satisfação do cliente, processos internos e atividades organizacionais para inovação e melhoria, tidas como condutoras de desempenhos financeiros futuros (KAPLAN; NORTON, 1992).

Além disso, o BSC auxilia as organizações a levarem sua estratégia[2] a diversos pontos, de forma que todos os colaboradores compreendam o impacto de suas decisões e ações não só na perspectiva financeira (CARDOSO *et al.*, 2007). Para isso, o BSC traduz a visão da organização em possíveis ações concretas, através do estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, balanceando medidas financeiras e não financeiras (SANTANA, 2004).

No entanto, é preciso que a missão[3] e a visão[4] da organização estejam bem definidas, pois a estratégia, os objetivos a serem alcançados e os indicadores de desempenho decorrem delas (QUINTAIROS *et al.*,2010).

Ao promover o balanceamento de várias medidas estratégicas, o BSC visa o alinhamento de metas e, assim, encorajar os colaboradores a agir com maior interesse na organização, ajudando a estabelecer o foco da organização, melhorar a comunicação, estabelecer objetivos da organização e promover *feedback* sobre a estratégia (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

---

[2] Alday (2000, p.14) define estratégia como "um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos".

[3] A visão é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar (Alday, 2000).

[4] A missão é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência, e os valores expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras (Alday, 2000).

Para que seja possível utilizar todos esses benefícios que o BSC pode proporcionar, ao desenvolvê-lo, devem ser selecionadas medidas que reflitam com precisão os fatores críticos determinantes do sucesso da estratégia da organização, que mostrem as relações de causa e efeito entre as medidas individuais, indicando como as medidas não financeiras afetam os resultados financeiros no longo prazo e que forneça uma visão ampla do estado atual da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Segundo Jiambalvo (2009), em geral, uma empresa que utiliza o BSC desenvolve de três a cinco medidas de desempenho para cada dimensão.

Ainda faz-se necessário destacar que essas medidas, assim com os objetivos utilizados no BSC, não são conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, elas são derivadas de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997). E, desenvolvê-lo corretamente proporciona uma visão integrada da ferramenta, que traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) (PRIETO *et al.*, 2006).

A visão integrada oferecida pela ferramenta é sustentada pela relação de causa e efeito existente entre as perspectivas propostas por Kaplan e Norton:

(i) Perspectiva aprendizado e crescimento: Essa dimensão é norteada pela seguinte pergunta "Para realizar nossa visão, como vamos sustentar nossa habilidade de mudar e melhorar?" (KAPLAN; NORTON, 1996, p.39). Além disso, ela identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo (KAPLAN; NORTON,1997). E, se mostra como base para que os resultados das outras três perspectivas (processos internos, clientes e financeira) possam ser atingidos (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2007).

Segundo Fraga e Silva (2010) o desencadeamento do efeito cascata na organização parece mais eficaz quando iniciado pela implantação do BSC a partir da perspectiva do aprendizado, pela sua maior capacidade de envolvimento dos *stakeholders*, considerando a diferença das organizações do terceiro setor.

(ii) Perspectiva dos Processos Internos: Essa perspectiva é orientada pela seguinte pergunta: "Para satisfazer aos nossos acionistas e clientes, em que processos administrativos devemos nos superar?" (KAPLAN; NORTON, 1996, p.39). Nessa dimensão os executivos identificam os processos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, oferecendo condições de satisfazer às expectativas dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

(iii) Perspectiva do Cliente: A pergunta norteadora dessa dimensão é "Para realizar nossa visão, como devemos aparecer para os nossos clientes?" (Kaplan & Norton, 1996, p.39). Essa perspectiva permite que os gerentes traduzam suas declarações generalizadas de missões sobre atendimento aos clientes para medidas específicas que reflitam os fatores que realmente interessam aos clientes. E, depender da visão dos clientes para definir algumas medidas de desempenho força a empresa a visualizar seu desempenho através dos olhos do cliente, que permanece fiel ou não, de acordo com os resultados dessas medidas (KAPLAN; NORTON, 1992).

(iv) Perspectiva Financeira: Essa perspectiva é guiada pela seguinte indagação: "Para prosperar financeiramente, como devemos aparecer para os nossos acionistas?". Essa perspectiva indica se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, e, além disso, serve de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A hipótese de causa é fundamental para a compreensão das métricas que o BSC prescreve. A causa fundamental para o sucesso da organização está relacionada com as pessoas. Pessoas certas devem ser contratadas, treinadas e orientadas, e o processo de aprendizagem deve se tornar contínuo e interminável. Em uma organização voltada para a aprendizagem e crescimento, onde a cultura incentiva as pessoas a fazer sugestões e questionar o status quo, um fluxo constante de novas ideias surge dos trabalhadores. Essas ideias são vitais para o futuro da organização, porque vêm das pessoas que estão envolvidas com os processos diariamente. O BSC, usando esforços como pesquisas de empregados e análise de dados de treinamento, é capaz de medir o grau de aprendizado e crescimento, permitindo que os líderes avaliem o potencial de sucesso a longo prazo. O melhoramento dos processos internos leva ao aprimoramento dos produtos e serviços, que por sua vez,

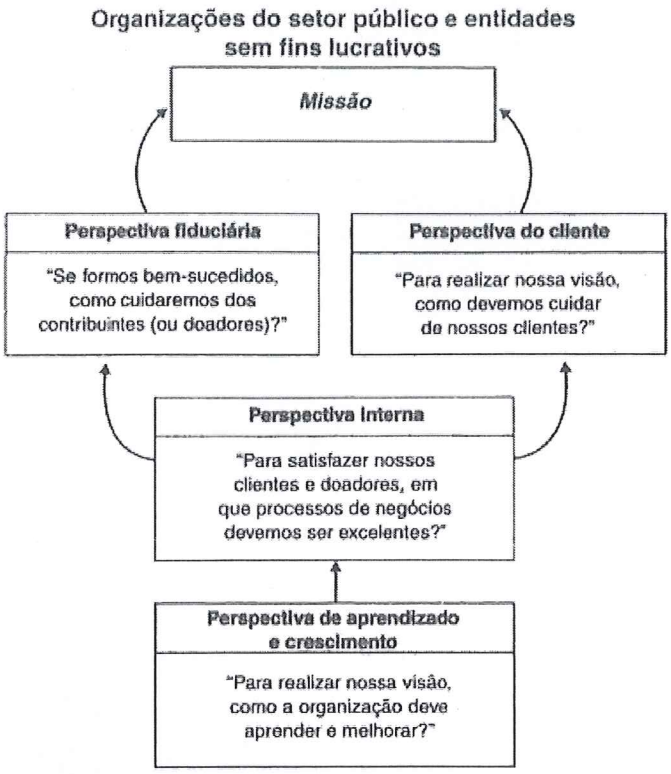
possibilitam a melhoria da satisfação dos clientes. E, essa melhoria afeta diretamente os resultados financeiros (BSCI, 2002).

O BSC foi inicialmente desenvolvido para organizações do setor privado, que tem o lucro com critério definitivo de sucesso, porém ele tem sido utilizado também por organizações sem fins lucrativos e pelo setor público.

Kaplan e Norton (2004) destacam que esse modelo tem diferenças importantes quando se trata de organizações sem fins lucrativos e do setor público. Segundo eles, para essas organizações, o critério definitivo de sucesso é o desempenho no cumprimento da missão ao atenderem às necessidades dos clientes-alvo.

A Figura 2 mostra como Kaplan e Norton (2004) propõem a criação de valor no setor público e nas organizações sem fins lucrativos.

Figura 2: Mapa estratégico: o modelo simples de criação de valor.



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

A Figura 2 apresenta um mapa estratégico, que pode ser entendido como uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia, conectando os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzem a essas consequências. Nesse mapa estratégico os objetivos de cada perspectiva são interligados por relações de causa e efeito, auxiliando a organização na visão coesa, integrada e sistemática da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

No processo de construção do BSC, os objetivos são traduzidos em indicadores, aos quais são estabelecidas metas a serem alcançadas ao longo do tempo, além das iniciativas ou ações que deverão ser implementadas para alcançar as metas definidas (CRUZ; MATIAS; FREZATTI, 2010). A partir do estudo das relações entre os indicadores e seu impacto no resultado, pode-se revisar a estratégia e criar, assim, um ciclo de aprendizado (FERNANDES *et al.*, 2010).

De forma semelhante ao modelo do setor privado, organizações sem fins lucrativos cumprem sua missão ao atenderem a necessidade dos clientes-alvo, que são denominados

stakeholders ou grupos de interesse, públicos que se beneficiam com seus serviços. É preciso destacar a particularidade que reside nessa perspectiva quando se trata de organizações sem fins lucrativos: existem vários clientes atendidos – beneficiários, financiadores/doadores e sociedade (FERNANDES *et al.*, 2010).

E, além disso, conseguem alcançar o sucesso por meio do desempenho dos processos internos, apoiada por seus ativos intangíveis (aprendizado e crescimento) estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Percebe-se que a perspectiva financeira, no contexto de organizações sem fins lucrativos transforma-se em perspectiva fiduciária, refletindo os objetivos dos fornecedores de recursos financeiros, os contribuintes ou doadores. Ou seja, ao satisfazer os clientes e doadores de maneira compatível com a missão, a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz que reflete os temas de produtividade e crescimento da receita utilizados pelas organizações do setor privado (KAPLAN; NORTON, 2004).

Entretanto é preciso destacar que existem diversas críticas ao modelo proposto por Kaplan e Norton. Vilhena (2012) cita a falta de recomendações para a elaboração do BSC, no que toca à formulação dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e relações de causa-efeito. Attadia, Canevarolo e Martins (2003) destacam o fato de o BSC ser criado em um contexto prescritivo não como aspecto limitante enquanto sistema de gestão de desempenho, pois fatores ligados à visão descritiva como empreendedorismo, jogo de poder, influência da cultura, importância da liderança e as estratégias emergentes são pouco explorados. Vilhena (2012) ressalta o fato de todos os indicadores terem o mesmo peso.

Além disso, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) expõem críticas estruturais apontando falhas encontradas na configuração do BSC, ou seja, nos elementos que compõem o modelo, conforme exposto no Quadro 5.

Quadro 5:Críticas estruturais

Aspectos Analisados	Críticas Estruturais
Perspectivas	• Perspectivas não são definidas de acordo com a necessidade de cada empresa (Letza,1996); • Não há uma perspectiva que monitore o ambiente externo, como por exemplo, os concorrentes (Neely *et al.*,1995), fornecedores e governo (Norreklit, 2000); • Não há preocupação por parte dos autores com o monitoramento do desenvolvimento tecnológico (Norreklit, 2000); • É preciso analisar se empresa deve devotar igual atenção a cada uma das perspectivas, pois estratégias diferentes enfatizam áreas distintas de desempenho, que por sua vez

	implicam na utilização diferenciada das perspectivas para monitorar o desempenho (Schiemann & Lingle, 1999).
Balanceamento das Medidas de Desempenho	•Não há um detalhamento de como deve ser o processo de elaboração das medidas de desempenho (Neely et al., 2000); • Não há especificação sobre como os dados que compõem cada tipo de medida devem ser coletados (Sanger, 1998); • Não há explicação sobre como ocorrerá a dinâmica do aprimoramento das medidas de desempenho em função das mudanças na estratégia; • Há grande dificuldade por parte das empresas, acostumadas as medidas financeiras, de desenvolverem e implementarem novas medidas, principalmente aquelas do tipo não financeiras (Fabian, 2000); • Não há explicação sobre como as medidas de desempenho históricas e futuras, bem como sobre como as medidas de desempenho de resultados e de processo podem ser utilizadas para o alinhamento e comunicação da estratégia.
Relacionamentos de Causa e Efeito	• As relações entre os objetivos e as medidas de desempenho do BSC são lógicas e não causais pois a existência de uma relação causal implica na independência entre as variáveis estudadas e na ocorrência das mesmas em momentos diferentes no tempo; o que não acontece entre as perspectivas (Norreklit, 2000).
Mapa Estratégico	• Não é descritivo e sim prescritivo, pois diz que estratégia deve ser desdobrada primeiramente na perspectiva financeira, em seguida na perspectiva dos clientes, depois na perspectiva dos processos internos e por último na perspectiva de crescimento/aprendizado; • Não há indicações da parte dos autores sobre o processo cognitivo de formulação estratégica.

Fonte: Attadia, Canevarolo e Martins (2003).

Por outro lado, Fernandes *et al.* (2010) ressaltam que o BSC apresenta-se como uma metodologia aplicável e vantajosa ao Terceiro Setor, destacando que a ferramenta contribui para a superação dos desafios que permeiam o setor. Entretanto, enfatizam que nesse contexto a missão organizacional deve vigorar em primeiro plano; as perspectivas possuem enfoques diferenciados; as especificidades organizacionais do setor, bem como as características da gestão social devem ser ressaltadas; a elaboração, fase que demanda especial atenção dos gestores sociais, deve ser desenvolvida de forma participativa, através de um projeto e de profissionais capacitados.

Fernandes *et al.* (2010) ainda destacam algumas vantagens da utilização do BSC em organizações sem fins lucrativos: (i) melhoria da gestão, a partir do aprendizado e do alinhamento estratégico; (ii) credibilidade na avaliação de desempenho. da organização; (iii) transparência na apresentação de resultados. Algumas desvantagens citadas pelos autores se referem a fatores que dificultam a efetiva aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos: (i) falta de capacitação dos colaboradores das instituições; (ii) necessidade de certa maturidade gerencial e de processos estruturados.

Vários autores documentaram as suas próprias experiências de formulação e implementação do BSC. A seguir são expostos alguns relatos. De acordo com Kaplan e

Norton (1996), a construção do BSC de é feita em quatro etapas: (i) Tradução da visão; (ii) Comunicação e vinculação; (iii) Planejamento administrativo e (iv) Feedback e aprendizado.

Segundo os autores a tradução da visão ocorre para que as pessoas ajam de acordo com a visão da organização, a visão deve ser expressa como um conjunto de objetivos e indicadores. Padoveze (2006) esclarece que esse passo contribui para que seja formado um consenso em torno da visão e estratégia da organização. Os objetivos e os indicadores são direcionadores de sucesso de longo prazo e devem ser aceito por todos os gestores divisionais (PADOVEZE, 2006).

Na segunda etapa, Kaplan e Norton (1996) esclarecem que é feita a transmissão da visão e dos objetivos a todos os colaboradores da organização, vinculando as metas individuais às metas organizacionais, alinhando os objetivos de longo prazo com os objetivos dos departamentais e individuais. Padoveze (2006) ainda destaca que a comunicação da estratégia é feira de cima para baixo.

Na terceira etapa, é feita discussão para traçar o plano de negócio, elaboração do orçamento integrado com as estratégias definidas e seleção de ações pertinentes (KAPLAN; NORTON, 2004). Padoveze (2006) ressalta que nesta etapa as estratégias e as iniciativas da empresa são transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais. Por fim, a quarta etapa, aponta se a organização atingiu suas metas, capacitando-a a modificar as estratégias para refletir o aprendizado em tempo real (KAPLAN; NORTON, 2004).

Quintairos *et al.* (2010) criaram um modelo de gestão estratégica, baseado no *Balanced Scorecard*, para uma organização do terceiro setor chamada Zambô, do Movimento Negro de Caraguatatuba, município do litoral norte do Estado de São Paulo. Para implementar a ferramenta apurou-se a missão, visão e os objetivos estratégicos por meio de reuniões com o corpo diretivo da organização. Em seguida realizou-se a decomposição da estratégia da organização em objetivos estratégicos e, além disso, foram estabelecidos indicadores para avaliação das ações da Zambô e determinados os desafios da organização no cumprimento de sua prosposta. O próximo passo consistiu na determinação de quatro perspectivas: clientes, captação e otimização, processo internos e aprendizado e crescimento por meio da criação de um mapa estratégico.

Os autores destacaram a necessidade de adaptações ao modelo criado por Kaplan e Norton, implantando no topo de seu BSC a perspectiva clientes, deslocando a dimensão

captação e otimização (chamada de financeira no modelo original) para segundo nível. Após as adaptações, foi estruturado o BSC da Zambô. Os autores concluíram que o BSC permitiu a integração da missão e visão da organização, evidenciando a aplicabilidade da ferramenta em organizações do Terceiro Setor.

Freitas *et al.*, (2010) propuseram um modelo de gestão, contemplando a mensuração do desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*, a uma organização sem fins lucrativos visando contribuir para a melhoria do seu processo de gestão. Primeiro os autores definiram os limites da entidade onde o modelo seria implementado, ou seja, a qual parte da organização seria objeto de estudo. Na segunda etapa, foi esclarecida a missão e a visão da unidade onde o modelo seria aplicado, seguido da definição da estratégia e dos objetivos estratégicos. Na quinta etapa, os autores determinaram os indicadores que seriam utilizados e, na fase seguinte, estabeleceram metas para esses indicadores, para na sétima e última etapa, proceder a analise desses indicadores. Segundo os autores a cultura organizacional, a falta de um planejamento estratégico e de expectativa de mudança para atingir sua missão e, a dificuldade de determinação da receita da organização se apresentaram como algumas dificuldades encontradas na implementação do modelo.

Fernandes, Lebarcky e Penha (2010) analisaram criticamente a aplicabilidade do Balanced Scorecard ao Terceiro Setor, a partir de uma abordagem qualitativa. Segundo os autores a implementação do BSC compreende algumas fases: (i) traduzir a estratégia em objetivos específicos; (ii) elaborar mapas estratégicos com indicadores articulados e que se reforcem mutuamente; (iii) revisar relações de subordinação entre as áreas organizacionais; (iv) traçar metas para cada indicador, formalizar e especificar medidas táticas e operacionais orientadas para tais metas; (v) verificar a evolução dos indicadores; e (vi) reavaliar cada perspectiva ao longo do tempo. No entanto, os autores frisam que a aplicação da metodologia não deve ser feita de maneira linear, sem reflexões acerca das peculiaridades e diferentes enfoques demandados na gestão social.

Martello, Watson e Fischer (2011), examinaram o uso do *Balanced Scorecard* em uma organização sem fins lucrativos e descreveram como se deu o processo. A implantação do BSC foi iniciada com aceitação da administração, seguida da declaração da missão, visão e dos valores. Logo após, foi feito o mapa estratégico da organização, detalhando os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas (financeira, consumidor, processos internos e

aprendizado e crescimento. Como se trata de uma organização sem fins lucrativos, as perspectivas 'consumidor' e 'financeira' ocuparam o topo do mapa estratégico, devido a necessidade de financiamento e de atender a missão. Após detalhados os objetivos estratégicos, foram estabelecidos indicadores e metas para cada um deles.

Ronchetti (2006), em seu estudo, descreveu a implementação do *Balanced Scorecard* em uma organização sem fins lucrativos. Primeiramente, o autor expõe que deve ser feita a declaração da missão, no segundo passo deve-se declarar a visão e, no terceiro, deve-se realizar uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No quarto passo, os autores realizaram a construção do mapa estratégico. Logo após, no quinto passo, são definidos os temas estratégicos, e, no último passo, são identificados os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho.

Os autores ainda expõem algumas dicas para a implementação do BSC, como o caráter participativo do processo, a necessidade de dedicação de um líder exclusivamente para tal fim e, a dificuldade de estabelecer objetivos e métricas na perspectiva aprendizagem e crescimento.

2.8 Outros Estudos Anteriores

No Quadro 6, apresentado a seguir, foram listados mais alguns estudos que utilizaram o BSC.

Quadro 6:Estudos Anteriores

Artigo	Autores/ Ano	Objetivos	Resultados
Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*	Pessoa (2000)	Desenvolver um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no BSC, voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis.	A aplicação do BSC é possível e viável, apesar das dificuldades na implementação de alguns dos passos estabelecidos na arquitetura do modelo proposto. Promoveu-se a modernização universitária sem, contudo, desrespeitar suas peculiaridades. Verificou-se, também, que a inserção de um modelo dessa natureza possibilitaria que a universidade federal brasileira se tornasse mais empreendedora, no sentido de o seu processo de gestão ser orientado por sua missão, e não exclusivamente por regras e previsão orçamentária. Trata-se, portanto, de uma concepção mais moderna de gestão da universidade pública frente ao importante

			papel que ela desempenha na sociedade.
O saldo do *Balanced Scorecard:* uma análise crítica de alguns de seus pressupostos	Norreklit (2000)	Examinar as relações de causa e efeito entre as quatro áreas do BSC. Examinar se o BSC pode ligar estratégia a métricas operacionais que os gestores podem entender e influenciar. Discutir e sugerir melhorias para o BSC.	O BSC tem problemas com alguns de seus principais pressupostos e relacionamentos. Não existe uma relação causal, mas sim uma relação lógica entre as áreas analisado. O BSC faz suposições inválidas, o que pode levar à antecipação de indicadores de desempenho defeituosos, resultando em um desempenho abaixo do ideal. O BSC não é uma ferramenta de gestão estratégica válida, uma diferença deve ser esperada entre a estratégia expressa nas ações efetivamente exercida e a estratégia planejada.
O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão em organizações do terceiro setor	Araujo, Carneiro, Araujo (2001)	Apresentar a importância da utilização de ferramentas de gestão para organizações do terceiro setor. Adaptar o *Balanced Scorecard* paraimplementação no terceiro setor.	O Balanced Scorecard é uma ferramenta que pode ser aplicada em organizações do terceiro setor, ainda que se efetuem algumas alterações,contribuindo para a continuidade da organização e para a melhoria na qualidade dos serviços prestados por essas organizações a seus clientes primários e a satisfação que permite gerar em seus clientes secundários.
Comunicação e Controle Estratégico: Um Estudo Empírico da Eficácia do *Balanced Scorecard*	Malina, Selto (2001)	Relatar evidências sobre a eficácia do *Balanced Scorecard* (BSC) como uma estratégia de comunicação e dispositivo de controle de gestão. Criar um modelo de comunicação e de controle aplicável à BSC.	O BSC analisado é eficaz para controlar a estratégia corporativa. Os resultados também indicam desacordo e tensão entre alta e média gerência sobre a adequação dos aspectos específicos do BSC como um mecanismo de comunicação e controle. Além disso, existem evidências de relações causais entre o controlo efetivo de gestão, motivação, alinhamento estratégico, e os efeitos benéficos do BSC. Estes efeitos benéficos incluem mudanças nos processos e melhorias, tanto no BSC e serviços orientados para o cliente.

A aplicação do conceito de *Balanced Scorecard*: um relato de experiência	Ahn (2001)	Oferecer uma visão sobre o processo de elaboração do Balanced Scorecard para uma unidade estratégica de negócios da ABB Industrie AG, descrevendo as experiências da unidade adquirida durante a sua introdução, bem como enfatizando questões importantes sobre as limitações desta abordagem.	O *Balanced Scorecard* não é um sistema elaborado, mas uma estrutura para medição de desempenho que deve ser trabalho de acordo com a estratégia. As quatro perspectivas do BSC têm de ser adaptados individualmente para a realidade da organização. Para dominar a alta complexidade de implementação do BSC, a assistência de especialistas de tomada de decisão pode ser muito útil.
Mensuração vs. Ação: o BSC na polícia da Suécia	Carmona, Granlund (2003)	Implementar o *Balanced Scorecard* na polícia da Suécia.	A implantação do BSC na polícia sueca abordou uma perspectiva de passado, presente e futuro. O BSC em grande parte se baseou na perspectiva das partes interessadas sobre o desempenho organizacional, acompanhando o ambiente externo. A perspectiva de recursos era direcionada às necessidades e exigências do governo, a principal constituinte da polícia Sueca. A aplicação apresentou problemas com medição de métricas de desempenho e agregação de dados. Portanto, a agregação de medidas constitui uma área potencial de melhoria no BSC da polícia Sueca.
O *Balanced Scorecard*: Julgamento dos efeitos das medidas de desempenho vinculados à estratégia	Banker, Chang, Pizzini (2004)	Avaliar a forma como as avaliações do desempenho dos gerentes das unidades de negócios individuais dependem de medidas de desempenho estrategicamente interligadas de um BSC.	As avaliações de desempenho são mais influenciadas por medidas estratégicas do que por medidas não estratégicas somente quando os avaliadores fornecem informações detalhadas sobre as estratégias das unidades de negócios.
Balanced Scorecard: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação: o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina	Hékis (2004)	Apresentar uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo.	O os aspectos do mercado influenciaram a escolha e a implementação do projeto *Balanced Scorecard*, visando ao processo avaliativo das estratégias contidas no planejamento estratégico visando um melhor rumo para a mesma. Conclui-se ainda, que o Balanced Scorecard permite traduzir, claramente, a estratégia e as ações a ela vinculadas, de forma que cada profissional envolvido possa compreender e medir seu papel no desenvolvimento do negócio, facilitando a ligação entre as metas corporativas, das coordenações pedagógicas, acadêmicas, das equipes e indivíduos. As dimensões e indicadores do BSC (financeira, aprendizado, processos e de mercado) servem de

			parâmetro para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.
Implantação do BSC: estudo de caso em Organização do Terceiro Setor	Vianna, De Re, Limberger, Petri (2006)	Propor a utilização *do Balanced Scorecard* adaptado às peculiaridades de uma organização do terceiro setor, com inicio por meio da perspectiva aprendizado organizacional.	O *BSC* é uma ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações do terceiro setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação, a qual é uma fase em que muitas organizações encontram empecilhos e dificuldades. Além de propiciar um mecanismo de mensuração que permite às organizações, a partir de análises sobre o desempenho, desencadear medidas de ajuste ou de mudança de curso de ação.
O impacto do BSC em um ambiente do setor público	Greatbanks, Tapp (2007)	Analisar o impacto da implementação e uso do BSC no setor público	O uso do BSC permite que os funcionários apreciarem claramente o seu papel, e se concentrem em entregas de medidas de desempenho relacionadas com a estratégia. O esclarecimento do papel dos funcionários influencia positivamente a realização de um plano de negócios e também, a meta de excelência em relação à entrega de serviço ao cliente.
Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard:* estudo de caso em uma instituição pública.	Galas, Forte (2008)	Identificar quais fatores interferem na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental.	Identificou-se que diversos fatores interferem na implantação do BSC, destacando-se os relacionados aos gerentes nos diversos níveis. O grau de envolvimento e apoio da alta direção da organização foi considerado o principal fator para o sucesso na implantação de um instrumento de gestão como o BSC.
Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários de projetos sociais	Santos, Sublaban, Neto, Giuliani, Spers (2008)	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.	Foi adaptado o modelo de BSC e o modelo de Marco Lógico, especificando melhor os conceitos teóricos das duas ferramentas, fornecendo constructos operacionalizáveis para melhor gestão das empresas sociais e sem fins lucrativos.
O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão de desempenho para	Gomes, Liddle (2009)	Implementar do BSC em uma organização do terceiro setor	O BSC deve ser desenvolvido para cada unidade de negócios para induzir a cooperação. A lógica do BSC precisa ser entendida pelos gestores para que não sejam definidos objetivos intangíveis,

organizações do terceiro setor: o caso da Fundação Arthur Bernardes, Brasil.			metas inadequadas e indicadores de desempenho difíceis de medir. O BSC ajudou a elaborar planos viáveis e permitiu a melhor gestão dos departamentos.
Gestão de desempenho para empresas sociais	Meadows, Pike (2010)	Examinar uso atual e potencial do BSC por empresas sociais.	O BSC é uma ferramenta valiosa para apoiar a decisão inicial do investidor em investir em um determinado grupo social, proporcionando informações importantes no também no acompanhamento e avaliação desse investimento.
Considerações acerca do uso do Balanced Scorecard no processo de implementação e reformulação das estratégias organizacionais	Cruz, Matias, Frezatti (2010)	Estudar as relações existentes entre a dimensão uso (diagnóstico e interativo) do Balanced Scorecard (BSC) e as estratégias organizacionais,visando verificar se o uso do BSC contribui para a implementação e reformulação das estratégias.	Os achados sugerem que o uso do BSC não contribuiu para a implementação e reformulação das estratégias organizacionais, na medida em que o referido sistema de avaliação de desempenho não foi utilizado de modo diagnóstico e interativo por empresas que o adotaram. No entanto, os autores ressalvam, que os resultados encontrados limitam-se aos estudos empíricos pesquisados.
O papel do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho do SistemaPolicialPortuguês	Gomes (2010)	Analisar o papel do BSC como referência de sistema de medida de desempenho com elevado potencial na melhoria do desempenho organizacional, tendo como unidade de análise a polícia.	Os autores concluíram que o BSC se tornou um instrumento de gestão adequado à organização e filosofia da polícia, podendo contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.
Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma organização do terceiro setor	Quintairos, Da Silva, Costa, Oliveira (2010)	Apresentar um modelo de gestão estratégica para uma organização do Terceiro Setor. O modelo é baseado no método *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho.	O *Balanced Scorecard* mostrou-se útil como instrumento de gestão estratégica na organização do Terceiro Setor, permitindo a integração da missão e visão da organização, traduzindo-a em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.
As efeitos de melhoria diferencial do Mapa Estratégico e das Perspectivas Scorecard sobre a tomada de decisões estratégicas dos	Cheng, Humphreys (2012)	Analisar o efeito das relações causais entre objetivos estratégicos no mapa estratégico e medidas de desempenho categorizados pela perspectiva scorecard sobre a capacidade dos gestores de interpretar a relevância	Os dois elementos do BSC em estudo, o mapa estratégico e as perspectivas Scorecard, tem impacto diferencial de facilitar a tomada de decisões estratégicas dos gestores.

gerentes		estratégica da informação externa e usar essas informações para avaliar a adequação da estratégia de uma organização.	

Fonte: autora

2.9 Teoria da Contingência

A teoria da contingência embasa a interpretação dos resultados do deste estudo e, o presente tópico aborda os principais aspectos considerando o objetivo do estudo de propor um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no BSC.

Segundo Camacho (2005), a teoria da contingência considera que as variáveis do ambiente em que uma organização está inserida, determinarão quais decisões devem ser tomadas por ela, ou seja, não existe um modelo de administração absoluto, que possa ser usado em todas as situações.

Nesse contexto, a organização é vista como um sistema aberto que precisa ser cuidadosamente administrado para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais. Esses sistemas são de natureza estratégica, humana, tecnológica, estrutural e administrativa e, além de serem inter-relacionados e consistentes internamente, devem ser adaptados às condições ambientais (MORGAN, 2004).

Utilizando a abordagem gerencial, pesquisas na área de contabilidade estudam como os Sistemas de Informações Gerenciais podem ser moldados diante dos fatores contingenciais endógenos e exógenos a empresa, como: ambiente, tecnologia, estratégia, tamanho, estrutura organizacional (CAMACHO, 2005).

Além disso, Camacho (2005, p.66) ainda destaca que "o desempenho das organizações está presente na estrutura da Teoria da Contingência e tem sido objeto de estudos contemporâneos, considerando a melhor conjugação possível entre fatores contingenciais e os Sistemas de Informações Gerenciais".

Segundo Otley (1980) a abordagem contingencial é baseada na premissa de que não há um sistema de contabilidade universalmente apropriado, ou seja, que aplica-se igualmente a todas as organizações, em todas as circunstâncias. Pelo contrário, sugere-se que características

específicas de um sistema de contabilidade depende das circunstâncias específicas quem uma organização se encontra.

A Teoria da Contingência propõe que, para cada conjunto de fatores contingenciais e organizacionais, haverá um sistema de contabilidade adequado que, se corretamente ajustado, contribuirá para o desempenho da empresa (CAMACHO, 2005). No entanto Guerra (2007) destaca que ajustar as contingências e o design organizacional não garante um melhor desempenho à organização.

O uso do BSC no terceiro setor demonstra que o modelo, inicialmente criado para empresas com fins lucrativos, pode se adaptar a um ambiente em que o lucro não é a finalidade, em que busca-se atender à uma missão, e principalmente, busca-se mudar uma realidade, ou pelo menos parte dela, melhorando a vida de uma comunidade. Considerando o fator contingencial denominado estrutura organizacional, percebe-se que mais uma vez o BSC consegue se adequar ao contexto, pois não se trata de acionistas e clientes que pagam por aquele produto, mas sim de fiduciários que acreditam na missão do projeto, colaboradores que desenvolvem o trabalho, muitas vezes de forma voluntária, e a comunidade em geral, que recebe os produtos sem uma contrapartida financeira.

3. METODOLOGIA

Nesta seção são expostos e definidos a classificação da pesquisa, os métodos de coleta e análise dos dados e a amostra do estudo.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos o presente estudo se classifica como descritivo, pois descreveu o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para projetos sociais fundamentado no *Balanced Scorecard,* bem como se deu a sua utilização. Segundo Andrade (2007), nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Gil (2008) acrescenta que em pesquisas deste tipo, o objetivo primordial reside na descrição das características de determinada população ou fenômeno e que, neste grupo de pesquisa estão incluídas as que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois realizou-se levantamento de referências já publicadas sobre o assunto para embasar o modelo desenvolvido. Marconi e Lakatos (1996) expõem que a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008).

Além disso, trata-se também de um levantamento ou *survey,* pois os dados necessários para alimentar o modelo desenvolvido serão coletados junto à comunidade em geral, beneficiários, fiduciários e colaboradores dos projetos. Segundo Martins e Theóphilo (2009) o levantamento é a estratégia mais apropriada para a análise de fatos e descrições e normalmente, estuda todos ou parte dos sujeitos da pesquisa. Gil (2008) esclarece que pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa. As pesquisas qualitativas demandam descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências e evidências (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Beuren (2004), ressalta que

na pesquisa qualitativa são concebidas análises mais profundas em relação ao fenômeno em estudo.

O presente estudo se caracteriza como qualitativo, por observar e compreender o fenômeno em seu ambiente natural, no contexto em que ocorre, valorizando o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que esta sendo estudada (GODOY, 1995).

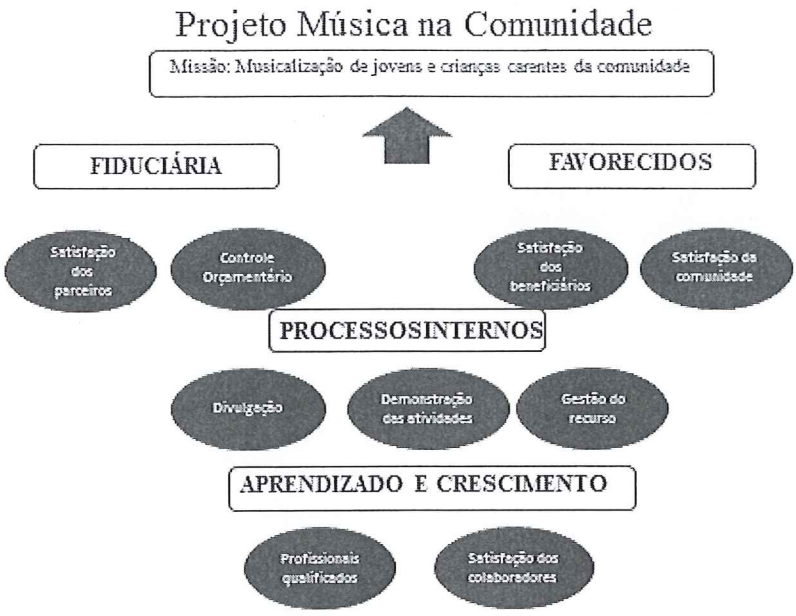
3.2 Coleta de dados

Para coletar os dados necessários ao desenvolvimento e conclusão da pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica e questionário.

Por meio da pesquisa bibliográfica é possível explicar e discutir o assunto com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, anais de congresso (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). No presente estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de coletar referências para que o modelo de avaliação de desempenho fundamentado no BSC pudesse ser construído. O modelo construído foi baseado nos estudos Kaplan e Norton (1996), Martello, Watson, Fischer (2006); Fernandes, Lebarcky, Penha (2010), Quintairos *et al.,* (2010), e Freitas *et al.*(2010). Para isso, foram desenvolvidas seis etapas para criação da ferramenta e, criados indicadores para cada perspectiva, e por fim, o mesmo foi testado.

Além da pesquisa bibliográfica, o presente estudo também utilizou questionários como técnica de coleta de dados. Para Gil (2008) questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de perguntas que são submetidas a pessoas a fim de se obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Marconi e Lakatos (2007) acrescentam que esse tipo de instrumento de coleta de dados deve ser respondido por escrito e, geralmente sem a presença do pesquisador.

Os questionários utilizados no presente estudo foram aplicados à quarenta e uma pessoas direta e indiretamente ligadas ao projeto Música na Comunidade. Esses questionários foram desenvolvidos para captar os dados necessários testar o modelo construído pelo presente trabalho para avaliar o desempenho de projetos sociais sob quatro perspectivas: fiduciária, favorecidos, processo internos e aprendizado e crescimento. A Figura 3 apresenta graficamente as quatro perspectivas citadas.

Figura 3: Esquema gráfico Música na Comunidade

Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva fiduciária reflete os objetivos dos que oferecem recursos financeiros, os contribuintes ou doadores. A perspectiva favorecidos contempla a visão dos beneficiários do projeto e da comunidade em geral. A perspectiva processos internos está relacionada com a identificação dos processos críticos nos quais o projeto deve alcançar a excelência, oferecendo condições de satisfazer às expectativas dos favorecidos e fiduciários. E, a perspectiva aprendizado e crescimento está relacionada com a capacidade do projeto aprender e crescer, capacitando seus colaboradores, inovando nos serviços oferecidos.

As perspectivas foram traduzidas em indicadores que permitiram uma considerando a dimensão esforços, e a subdimensão economicidade, ao levantar informações a respeito da quantidade de pessoas atendidas pelo projeto, e o percentual de beneficiários satisfeitos com a qualidade e quantidade de aulas oferecidas. Além disso, mediu-se a oportunidade de participação no projeto, segundo a opinião da comunidade em geral. Na subdimensão execução, mediu-se a conformidade dos gastos realizados pelo projeto com o orçamento proposto para o edital de seleção.

A subdimensão excelência foi utilizada para medir a conformidade dos resultados obtidos pelo projeto comparando às expectativas geradas pelos beneficiários, comunidade e

fiduciários. Mediu-se a satisfação dos participantes e avaliou-se sob a ótica dos três grupos de interessados, os resultados projeto unidade de análise do presente trabalho. Além disso, criou-se um indicador para medir a comunicação do projeto, visando monitorar a divulgação do mesmo. Pode-se verificar também relação de causalidade entre os indicadores criados para avaliação do referido projeto.

A dimensão de resultados também foi utilizada no presente estudo. A subdimensão efetividade foi representada pela satisfação dos beneficiários com os resultados e cumprimento dos objetivos propostos. Na subdimensão eficácia levantou-se a informação sobre o número de beneficiários contemplados pelas aulas, a satisfação sob a ótica dos beneficiários e colaboradores sobre qualidade e quantidade de aulas oferecidas, bem como a oportunidade de participação por toda a comunidade. Considerando a subdimensão eficiência, mediu-se por meio de um indicador de cumprimento de objetivos, se o que foi proposto foi cumprido, sob a ótica dos fiduciários, colaboradores que desenvolvem o projeto e dos beneficiários. Além disso, como foram levantados o custo do projeto, o custo por aluno atendido, qual o percentual de destinação dos recursos para ativos e recursos humanos, o tempo de duração do projeto.

Os instrumentos são compostos por questões fechadas de múltipla escolha e por questões abertas e são apresentados no apêndice do presente estudo. Nas questões fechadas os respondentes devem escolher uma alternativa dentre as apresentadas e nas abertas devem oferecer suas próprias respostas (GIL, 2008).

O Quadro 7 apresenta os objetivos, a descrição e as referências dos questionários utilizados.

Quadro 7:Questionários

Objeto ou Agentes	Objetivo	Descrição	Referências
A - coordenadores	Captar informações sobre o projeto.	Composto por sete questões que captam a missão e visão do projeto, bem como os objetivos em cada uma das perspectivas (favorecidos, fiduciários, processos internos e aprendizado e crescimento) para atingir a missão do projeto.	Kaplan e Norton (1997)
B - comunidade	Captar a opinião da comunidade sobre os projetos para alimentar os indicadores.	Composto por dois blocos: Caracterização Socioeconômica e Demográfica; Percepção sobre os projetos. O primeiro bloco é composto por sete perguntas sobre o perfil do	Baseado no questionário de políticas públicas desenvolvido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) para

		respondente. O segundo bloco é composto por sete perguntas fechadas sobre os projetos (conhecimento, utilidade, oportunidade, avaliação) e uma aberta, sobre sugestões de projetos a serem desenvolvidos.	alimentar Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS)[5]
C - beneficiários	Captar a opinião dos beneficiários sobre os projetos para alimentar os indicadores.	Composto por dois blocos: Caracterização Socioeconômica e Demográfica; Percepção sobre os projetos. O primeiro bloco é composto por sete perguntas sobre o perfil do respondente. O segundo bloco é composto por sete perguntas fechadas sobre os projetos (objetivo, avaliação, quantidade, qualidade e resultados) e uma aberta, sobre sugestões de projetos a serem desenvolvidos.	Baseado no questionário de políticas públicas desenvolvido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) para alimentar Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS).
D - colaboradores	Captar a opinião dos colaboradores dos projetos sobre os mesmos para alimentar os indicadores.	Composto por dois blocos: Caracterização Socioeconômica e Demográfica; Percepção sobre os projetos. O primeiro bloco é composto por sete perguntas sobre o perfil do respondente. O segundo bloco é composto por cinco perguntas fechadas sobre os projetos (objetivo, avaliação, quantidade, avaliação e satisfação) e uma aberta, sobre o que forneceu para o projeto.	Baseado no questionário de políticas públicas desenvolvido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) para alimentar Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS).
E - fiduciários	Captar a opinião dos fiduciários sobre os projetos para alimentar os indicadores.	Composto por dois blocos: Caracterização Socioeconômica e Demográfica; Percepção sobre os projetos. O primeiro bloco é composto por sete perguntas sobre o perfil do respondente. O segundo bloco é composto por três perguntas fechadas sobre os projetos (objetivo, avaliação, validade) e uma aberta, sobre qual instituição ele	Baseado no questionário de políticas públicas desenvolvido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) para alimentar Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS).

[5] A metodologia utilizada SIPS permite o acompanhamento da percepção da população em relação aos serviços de utilidade pública, criação de indicadores que reflitam a percepção da população em relação aos serviços públicos; produção de relatórios e análises que auxiliam os gestores de políticas públicas no processo de tomada de decisões.

		representa no Fórum Gestor.	

Fonte: Elaborado pela autora

Os questionários foram construídos em quatro etapas principais: a revisão bibliográfica para apropriação da base teórica; uma sondagem junto à entidade que desenvolve o projeto social; a elaboração propriamente dita das questões; e a avaliação por meio de pré-teste com uma amostra preliminar para a validação do instrumento (a fim de medir custo, tempo, compreensão do texto e inclusão ou exclusão de variáveis).

Ao realizar o pré-teste percebeu-se a necessidade de utilizar a variação da escala de atitude do tipo Likert, devido à dificuldade de compreensão da escola pelos respondentes. Escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível (GIL, 2008). Martins e Theóphilo (2009) definem atitude como a propensão que o sujeito possui, para responder consistentemente, de maneira favorável ou desfavorável, a respeito de um objeto ou representação simbólica.

No presente estudo foi utilizada uma variação da escala de atitude do tipo Likert, denominada por Martins e Theóphilo (2009), escala de avaliação. Utilizou-se esse tipo de escala para avaliação de atributo com cinco opções: "ótimo", "bom", "regular", "ruim" e "péssimo". Além disso, utilizou-se escalas do tipo dicotômica, em que o entrevistado tem como opções de resposta, "sim" e "não".

3.4 Unidade de análise

A unidade de análise do presente trata-se de projeto social urbano, desenvolvido na cidade de Conceição do Mato Dentro e financiado por um acordo judicial.

3.4.1 Acordo Judicial

A empresa Anglo Ferrous Minas-Rio Mineração S.A. apresenta um empreendimento minero ferrífero composto por mina para extração de minério de ferro e estruturas correlatas nos municípios de Conceição do Mato Dentro, Alvorada de Minas e Dom Joaquim, situado nas proximidades da MG-010. Além da extração, o empreendimento conta com um mineroduto integrado ao porto marítimo situado em Barra do Açu, no litoral do Estado do Rio

de Janeiro - destinado ao transporte do material produzido; uma linha independente de transmissão de energia derivada da Subestação Companhia Energética do Estado de Minas Gerais (CEMIG) em Itabira e uma adutora de água com captação no Rio do Peixe, bacia do Rio Doce, no município de Dom Joaquim, para fornecimento de água ao processo industrial, inclusive para o mineroduto.

Em um diagnóstico socioeconômico e cultural, realizado entre agosto de 2010 e maio de 2011, nos municípios de Conceição do Mato Dentro, Alvorada de Minas e Dom Joaquim constatou-se que:

Na opinião da população o projeto de mineração em implantação tem aspectos econômicos positivos (emprego e renda pra região, desenvolvimento, progresso), aspectos ambientais negativos (poeira, incômodo pelo barulho das explosões, prejudica o meio ambiente, acaba com as águas na região), aspectos sociais negativos (remoção de famílias, afeta muita gente, chegada de pessoas estranhas na região), aspectos positivos gerais (será bom para a região, opinião favorável à execução do projeto), aspectos negativos gerais (trará destruição para a região, sem benefícios) (DIVERSUS, 2011).

A população entrevistada citou alguns benefícios que o projeto poderia trazer para a região: emprego, renda, desenvolvimento do comércio, melhoria na infraestrutura (saúde e transporte), capacitação para trabalhadores da região, ajuda na melhoria de problemas da comunidade, benefícios sociais para a população (DIVERSUS, 2011).

Foram citados também os problemas que a população acredita que o projeto causaria para a região: falta e poluição da água, diminuição dos cursos d'água, destruição de nascentes, poeira, barulho com explosão de bombas, abalo de casas e igrejas, degradação da natureza, destruição da beleza natural, prostituição, violência, maior fluxo de carros, falta de estrutura da cidade para receber muitas pessoas, dificuldade de mão de obra e área para lavoura, doenças (DIVERSUS, 2011).

Para minimizar os problemas causados pela mineração, os moradores deram algumas sugestões: Agilizar o processo de negociação com os atingidos, ampliar a comunicação com a comunidade, assumir a responsabilidade pela segurança local, investir mais em projetos sociais, controlar a emissão de poeira, instalar sistema de tratamento das águas, fazer poços artesianos (DIVERSUS, 2011).

Por meio da Ação Civil Pública nº 0175.09.013968-4, o Ministério Público de Minas Gerais, por meio da Promotoria de Justiça de Conceição do Mato Dentro, firmou um acordo judicial com a empresa mineradora Anglo American, em 07 de novembro de 2012. A Ação Civil prevê medidas preventivas, mitigadoras e compensatórias em decorrência de implantação do empreendimento minero ferrífero. Em decorrência disso, a cláusula dezenove, prevê a obrigação da empresa de depositar a importância de R$23.390.000,00 (vinte e três milhões e trezentos e noventa mil reais) divididos em vinte parcelas mensais e contínuas em conta judicial remunerada.

Esse recurso é destinado a financiamento de projetos de cunho socioambiental, cultural ou urbanístico. Os projetos são analisados e aprovados por um Fórum Gestor, composto por dois representantes das entidades que acompanham e dão suporte aos projetos rurais (Cáritas Brasileira) e urbanos (Polos de Cidadania), um representante do Ministério Público e quatro do Poder Público, sendo dois titulares e dois suplentes

Os projetos são utilizados como medida de compensação à comunidade pelos impactos gerados pela implantação de um empreendimento minero ferrífero em suas proximidades, e o que compõe a amostra do presente estudo é um projeto urbanístico, realizado em Conceição do Mato Dentro e custeado por esse recurso.

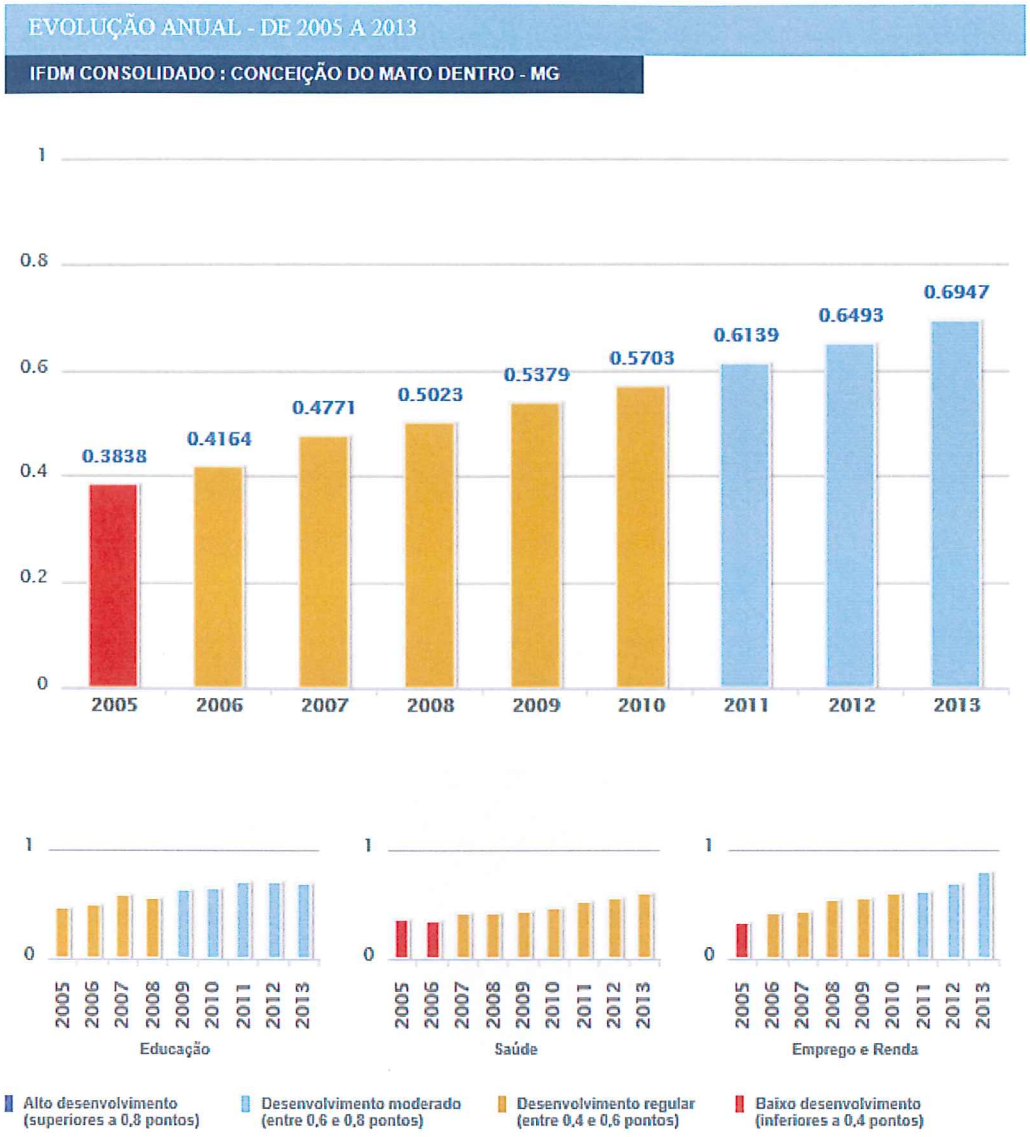
3.4.2 Conceição do Mato Dentro

O município de Conceição do Mato Dentro tem uma população estimada pelo IBGE para 2016, de 18.160 habitantes. Localizado na Região Central de Minas Gerais, a 167 km de Belo Horizonte e 740 m de altitude, é conhecida por seu potencial turístico, integrando o Circuito Estrada Real e o Circuito Serra do Cipó.

A evolução do desenvolvimento socioeconômico de Conceição do Mato dentro é evidenciada pelo Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), que acompanha anualmente o desenvolvimento socioeconômico de todos municípios brasileiros em três áreas de atuação: Emprego & renda, Educação e Saúde.

Percebe-se, por meio da Figura 4 que Conceição do Mato Dentro apresentou, a partir de 2011, desenvolvimento moderado, conforme classificação do índice.

Figura 4: IFDM Conceição do Mato Dentro



Fonte: IFDM

Detalhando as dimensões tratadas pelo IFDM, percebe-se que a educação apresenta desde o ano de 2009 desenvolvimento moderado, a saúde permanece com desenvolvimento regular desde, mas apresenta melhoria. Além disso, na área de emprego e renda percebe-se que a partir de 2011 constatou-se desenvolvimento moderado.

Segundo uma reportagem do ano de 2015 do Jornal Estado de Minas[6], conforme estimativa da prefeitura da cidade houve elevado crescimento populacional e grandes investimentos de mineração. O crescimento do número de habitantes está ligado à população flutuante levada à cidade pela mineração, estima-se que somem 9.000[7] pessoas. O resultado reflete diretamente no crescimento dos índices de violência na cidade.

Segundo o Mapa da Violência[8] não ocorreram homicídios em Conceição do Mato Dentro em 2008 e em 2010, em 2009 esse número subiu para um, em 2011 foram três e em 2012, um.

Quanto a vulnerabilidade social, em 2010, o Índice de Vulnerabilidade Social, composto pelas dimensões Infraestrutura Urbana, Capital Humano e Renda e Trabalho, demonstrou que nesse ano, Conceição do Mato Dentro se encontrava em alta situação de vulnerabilidade social. Já o Índice de Desenvolvimento Municipal, também do ano de 2010, composto pelas dimensões Renda, Longevidade e Educação, demonstra que o município tinha médio desenvolvimento humano.

3.4.3 O projeto

O projeto utilizado neste estudo é denominado "Música na Comunidade".

Segundo os responsáveis pelo projeto, o surgimento do mesmo foi motivado pela existência de áreas marcadas pelo preconceito, pela não aceitação e pela degradação das condições de vida. Nesse contexto, segundo os idealizadores do mesmo, trabalhar com a arte, e em especial com a música, pode ser um grande passo para a construção da autoestima e, simultaneamente, para promover a transformação social dos sujeitos envolvidos. Ao se falar em música e inclusão social, eles acreditam que que a música seja o elemento facilitador que permite uma melhor inclusão do indivíduo na sociedade.

---

[6] http://www.em.com.br/app/noticia/politica/2015/06/19/interna_politica,659806/cidades-mineiras-lideram-ranking.shtml

[7] http://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2014/01/09/interna_gerais,486066/crescimento-desordenado-de-conceicao-do-mato-dentro-aumenta-violencia-na-regiao.shtml

[8] http://mapadaviolencia.org.br/

O projeto buscou utilizar a linguagem artística da música enquanto produto das vivências, das crenças, dos valores e dos significados que fazem parte da vida do homem e do meio em que ele está inserido, como oportunidade para crianças e jovens da região mostrar seu potencial.

O projeto ofereceu aulas teóricas e práticas de música aos beneficiários, permitindo-os acesso ao ensino formal de música, possibilitando-os conhecer, fazer e praticar música, mostrando o seu potencial. O projeto visou à promoção, com excelência, da educação musical e da prática coletiva da música, tendo vista o desenvolvimento humano e socialização das gerações em formação.

O "Música na comunidade" permitiu a inclusão social por meio da música, a formação dos alunos e beneficiou a comunidade por meio das ações realizadas. Foram contempladas 35 crianças e adolescentes, da faixa etária de sete a dezoito anos de idade, incluindo jovens do Centro de Formação e Promoção Humana São Joaquim (CEFORM[9]), de bairros periféricos da cidade e da Paróquia Nossa Senhora da Conceição.

O projeto foi organizado em três módulos: i) Teoria Musical; ii) Escala; e iii) Prática de Instrumentos. Esses módulos compreenderam atividades de execução de instrumentos que foram estruturadas e aplicadas de forma sistemática para atender às necessidades de desenvolvimento do potencial artístico musical, visando à formação dos alunos.

O projeto foi contemplado com R$ 15.000,00 para três meses de desenvolvimento de suas atividades. A seguir são apresentadas as Figuras 5 e 6, ilustrando um pouco do trabalho desenvolvido pelo projeto.

[9] A instituição trabalha em Conceição do Mato Dentro desde 1985, com crianças e adolescentes originários de áreas periféricas da cidade localizadas em região de grande vulnerabilidade social e carentes. O CEFORM é mantido pelo Instituto das Clarissas Franciscanas Missionárias, com o apoio de algumas instituições privadas (parceiros e voluntários).

Figura 5: Audição do "Música na comunidade" na Igreja do Rosário em Conceição do Mato Dentro

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 6: Alunos do projeto "Música na comunidade"

Fonte: Elaborado pela autora

4. RESULTADOS

O presente capítulo é subdividido em duas partes: a descrição das etapas de criação do modelo de ferramenta para avaliação de desempenho em projetos sociais baseada no BSC e, a segunda parte, que consiste em aplicar tal ferramenta a um projeto social.

4.1 Etapas de criação da ferramenta

Nesta seção apresentam-se as seis etapas desenvolvidas para criação da ferramenta. Cada etapa é descrita detalhadamente a seguir.

1ª Etapa: Definir o limite da entidade onde o modelo será implementado

Nessa etapa deve-se definir qual o projeto social será objeto da avaliação de desempenho feita pela ferramenta baseada no BSC. Deve-se observar a disponibilidade dos responsáveis pelo projeto em compreender a avaliação a ser feita, bem como o apoio dos mesmos no sentido de fornecimento de informações sobre o projeto, seus beneficiários e atividades desenvolvidas.

Deve-se destacar o caráter participativo da presente etapa, pois a avaliação só poderá ser implementada se for possível contactar os responsáveis pelo projeto, seus beneficiários, fiduciários e colaboradores. Ao definir o projeto onde será feita a avaliação é interessante visitá-lo e conhecer, de perto, como as atividades são desenvolvidas.

O fator contingencial ambiente em que a organização está inserida apresenta-se neste momento, sendo delimitado o projeto que será avaliado, considerando todas as características e particularidades que o compõe.

2ª Etapa: Esclarecer a missão e a visão do projeto onde o modelo será aplicado

O segundo passo da construção da ferramenta, consiste em esclarecer a missão do projeto, ou seja, sua finalidade, a razão da sua existência, e também a visão, ou seja, o que o projeto aspira ser. Para captar as informações necessárias, desenvolveu-se um questionário em

que os responsáveis dos projetos são indagados sobre a missão e a visão dos seus projetos. O questionário A, assim denominado pelo presente estudo encontra-se disponível no apêndice do presente estudo.

A missão e a visão dos projetos precisam ser explicitadas para que seja possível, a partir delas, o estabelecimento dos objetivos dos projetos. A missão, no modelo em desenvolvimento, situa-se no topo, evidenciando que todas as atividades desenvolvidas pelo projeto acontecem para alcançar tal fim.

3ª Etapa: Definir os objetivos

Após serem esclarecidas a missão e a visão dos projetos sociais, a terceira etapa consiste em definir os objetivos estabelecidos para alcançar a missão e a visão dos projetos.

São apresentados objetivos do projeto para cada perspectiva. Ou seja, estabelecimento de objetivos para satisfação dos favorecidos e fiduciários, além de como o projeto faz para aprender a melhorar, e como ser excelente em seus processos, visando atingir a missão declarada. Essas informações são coletadas pelo questionário A, dirigido aos coordenadores ou responsáveis pelos projetos.

4ª Etapa: Construção do mapa de relação de causa e efeito entre os objetivos

Depois de explicitada a missão, a visão e os objetivos para cada perspectiva, será construído o mapa que apontará as relações de causa e efeito entre os objetivos e as perspectivas.

O mapa de relação de causa e efeito entre os objetivos é a representação visual dos objetivos do projeto. Ele tem estrutura definida: na base encontra-se a perspectiva denominada aprendizado e crescimento que apontará como o projeto deve aprender e melhorar para sustentar processos internos excelentes no que se propõem a fazer para que seja possível, com igual importância, a satisfação dos favorecidos e dos fiduciários, visando uma grande finalidade: o atendimento à missão proposta.

5ª Etapa: Escolher e analisar os Indicadores

Nessa etapa serão escolhidos os indicadores que melhor comuniquem cada objetivo do projeto relacionado às perspectivas. Ao apresentar os indicadores e suas respectivas fórmulas, é feita a descrição dos mesmos. Além disso, são apresentados autores que também os utilizaram em seu estudo e, quando necessário foram criados alguns indicadores.

Conforme a teoria da contingência, as métricas de avaliação, os indicadores, serão moldados conforme a necessidade da organização e suas especificidades.

6ª Etapa: Construção da ferramenta

A sexta e última etapa consiste em esquematizar a ferramenta para organizar as perspectivas, os objetivos, os indicadores e as metas estabelecidas para cada um deles. Essa etapa conclui o processo de criação da ferramenta fundamentada no BSC, para avaliação de desempenho em projetos sociais.

O Quadro 8 apresenta o modelo criado para esquematizar a ferramenta fundamentada no BSC, desenvolvida para avaliar projetos sociais. É possível perceber que, para atender à demanda de avaliação em um contexto diferenciado do inicialmente desenvolvido o BSC, ajustou-se as perspectivas financeiras, denominando-a fiduciária, e a clientes, denominando-a favorecidos. Nesse ponto pode-se perceber que a ferramenta é ajustada, buscando-se adaptá-la de forma a se obter um sistema de controle gerencial totalmente voltado para as necessidades da organização, considerando suas características, necessidades e contexto em que está inserida, base dada pela teoria da contingência.

Quadro 8:Ferramenta para avaliação de projetos sociais fundamentada no BSC

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Fiduciária			
Favorecidos			
Processos internos			

Aprendizado e Crescimento			

Fonte: Autora.

4.1 Desenvolvimento da Proposta do modelo de BSC

1ª Etapa: Definir o limite da entidade onde o modelo será implementado

O CEFORM desenvolve outros projetos além do Projeto "Música na comunidade". O presente estudo delimitou-se a avaliar o mesmo, escolhido por conveniência e por acessibilidade, considerando atendidos os aspectos citados anteriormente como necessários à implementação como a disponibilidade e apoio dos responsáveis pelo projeto em compreender a avaliação a ser feita e no de fornecimento de informações sobre o projeto, seus beneficiários e atividades desenvolvidas.

É preciso destacar que esses projetos têm estruturas gerenciais bem incipientes, e a ferramenta desenvolvida foi construída adequando-se as especificidades dos mesmos e do contexto, que se tornam limitações do mesmo, considerando a necessidade de avaliar o desempenho deste e de vários outros projetos de mesmo porte e que serão financiados pelo mesmo recurso.

2ª Etapa: Esclarecer a missão e a visão do projeto onde o modelo será aplicado

O projeto "Música na comunidade" componente da amostra do presente estudo explicitou sua missão e visão por meio do questionário A:

- Missão: musicalização de jovens e crianças carentes da comunidade.

- Visão: Formar uma orquestra com os jovens e crianças.

3ª Etapa: Definir os objetivos

Depois de declaradas a missão e a visão do projeto, são destacados os objetivos, por perspectiva, informações também coletadas por meio do questionário A. São elas:

- Aprendizado e Crescimento: Aulas com profissionais qualificados, satisfação dos colaboradores;

- Processos Internos: divulgação do projeto, eventos para demonstração das atividades desenvolvidas (realização de audição na igreja), gestão do recurso;

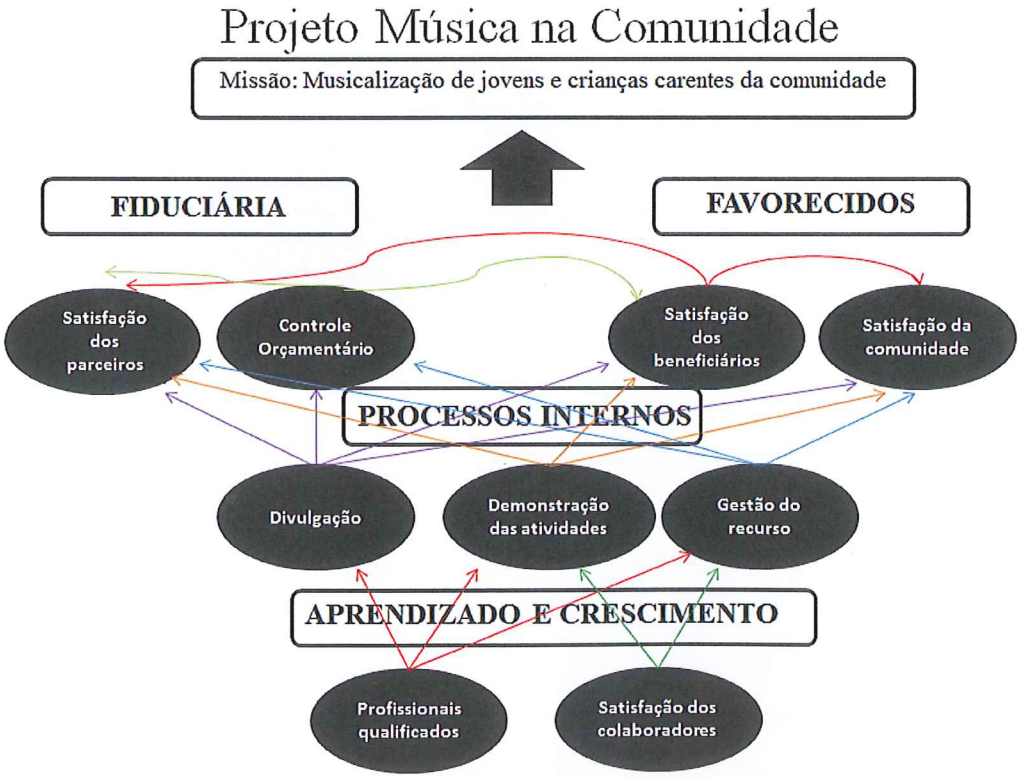
- Favorecidos: satisfação da comunidade e dos beneficiários;

- Fiduciários: satisfação dos fiduciários.

4ª Etapa: Construção do mapa de relação de causa e efeito entre os objetivos

Nessa etapa apresenta-se o mapa de relação de causa e efeito entre os objetivos de cada perspectiva, bem como a descrição dessas relações. A Figura 7 ilustra o mapa construído para o projeto "Música na comunidade".

Figura 7: Mapa de relação de causa e efeito do projeto "Música na comunidade"



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 7 demonstra que profissionais qualificados participando dos projetos podem ter efeito em uma melhor demonstração de atividades do projeto, considerando que os professores aperfeiçoem seus conhecimentos para repassá-los aos alunos que conseguem atingir um nível mais alto de conhecimento e prática ao se apresentarem. Boas apresentações à comunidade pode ajudar na divulgação do projeto, já que esse momento permite que todos se beneficiem, mesmo que indiretamente, pelas ações desenvolvidas no projeto. Colaboradores que participam de capacitações na área administrativa podem fazer uma melhor gestão dos recursos, pode ser o momento de adquirir mais conhecimento para, por exemplo, conseguir fontes de financiamento para o mesmo.

Ter colaboradores satisfeitos pode causar um efeito positivo na gestão dos recursos do projeto e na demonstração das atividades desenvolvidas. Divulgar o projeto pode ter efeito positivo sobre os parceiros fiduciários, já que eles têm intenção que os projetos alcancem o maior numero possível de pessoas. A divulgação também pode ter efeito no controle orçamentário, já que pode vir a trazer mais beneficiários para o projeto. Além disso, divulgar o projeto pode ter efeito na satisfação dos beneficiários e da comunidade que pode tomar conhecimento das atividades desenvolvidas.

Demonstrar as atividades realizadas pelo projeto pode ter efeito positivo sobre os parceiros fiduciários, pois propiciam um momento para que sejam vistos os benefícios que o projeto oferece. Além disso, os beneficiários podem colocar seus aprendizados em prática e a comunidade se beneficia com audições considerando o projeto em análise, e permitindo-os acompanhar um pouco do resultado do trabalho desenvolvido pelo projeto.

Beneficiários satisfeitos tem efeito positivo nos parceiros fiduciários, que esperam que os atendidos pelo projeto se beneficiem com o conhecimento repassado pelas aulas oferecidas. Além disso, tem efeito positivo na comunidade, que passa a contar com crianças em contato com atividades culturais, além de programação cultural para todos.

Uma gestão mais acertada dos recursos satisfaz os parceiros fiduciários, que esperam que isso aconteça, tem efeito no controle orçamentário e na satisfação da comunidade que espera que os recursos sejam usados da melhor forma.

Um controle orçamentário feito de forma adequada satisfaz a comunidade e também os parceiros fiduciários, ambos esperam que o recurso seja destinado corretamente para as atividades fins dos projetos em proporções apropriadas.

5ª Etapa: Escolher e analisar os Indicadores

Nessa etapa são escolhidos os indicadores que melhor comuniquem cada objetivo por perspectiva. Cada indicador foi pensado e direcionado para medir, da melhor forma, o que o projeto anseia.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo 1: Profissionais qualificados no quadro de colaboradores do projeto

Indicador: Capacitações

Fórmula: número de capacitações realizadas no período.

Descrição: Esse indicador pretende medir o quanto o desenvolvimento de competências dos colaboradores é incentivado no projeto.

Autores que também utilizaram o indicador: Lebarcky, Fernandes, Mendes e Silveira (2010); Freitas *et al.* (2010).

Objetivo 2: Satisfação dos colaboradores do projeto

Indicadores:

- Quantidade de aulas realizadas:

Fórmula: $\frac{\text{colaboradores respondentes que acharam suficientes a quantidade de aulas realizadas}}{\text{total de colaboradores respondentes}}$

Descrição: Esse indicador visa demonstrar a satisfação dos colaboradores no tocante à quantidade de aulas oferecidas pelo projeto, considerando a missão proposta pelo projeto.

- Cumprimento dos objetivos propostos:

Fórmula: $\frac{\text{colaboradores respondentes que acharam que os objetivos do projeto foram alcançados}}{\text{total de colaboradores respondentes}}$

Descrição: Esse indicador pretende identificar a satisfação dos colaboradores do projeto em relação aos objetivos que foram propostos, ou seja, em relação à missão do projeto.

-Satisfação com os resultados do projeto

Fórmula: $\frac{\text{colaboradores respondentes que ficaram satisfeitos com os resultados do projeto}}{\text{total de colaboradores respondentes}}$

Descrição: Esse indicador pretende identificar a satisfação dos colaboradores do projeto em relação aos resultados obtidos.

Autores que também utilizaram o indicador: Araujo, Carneiro e Araujo (2001), Freitas *et al.* (2010).

Perspectiva Processo Internos:

Objetivo 1: Divulgação do projeto

Indicador:

- Ações de divulgação realizadas:

Fórmula: $\frac{\text{número de ações de divulgações realizadas}}{\text{meses de duração do projeto}}$

Descrição: Esse indicador visa obter o número mensal de divulgação do projeto que foram realizadas no período em que o projeto funcionou com recursos do TAC.

Objetivo 2: Demonstração das atividades desenvolvidas no projeto

Indicador:

- Demonstração de atividades do projeto:

Fórmula: $\frac{\text{número de demonstrações das atividades desenvolvidas nos projetos}}{\text{meses de duração do projeto}}$

Descrição: Esse indicador visa apresentar a frequência mensal em que os beneficiários demonstraram o que foi aprendido com as aulas das quais participaram no período em que os projetos funcionaram com recursos do TAC.

Objetivo 3: Gestão dos recursos

Indicadores:

- Dependência dos recursos do TAC:

Fórmula: $\frac{\text{valor do recurso recebido pelo projeto}}{\text{valor total do projeto no período}}$

Descrição: Esse indicador demonstra qual o percentual de dependência do projeto em relação aos recursos recebidos, pois pode ser que o TAC seja a única fonte de recursos.

- Destinação dos recursos para ativos:

Fórmula: $\frac{\text{valor gasto na compra de ativos}}{\text{valor total do projeto no período}}$

Descrição: Esse indicador aponta qual o percentual dos recursos foram destinados a compra de ativos para o projeto.

- Destinação dos recursos para recursos humanos:

Fórmula: $\frac{\text{valor gasto no pagamento de serviços}}{\text{valor total do projeto no período}}$

Descrição: Esse indicador aponta qual o percentual dos recursos foram destinados a pagamento de recursos humanos que prestaram serviços para o projeto.

Perspectiva Fiduciária:

Objetivo 1: Satisfação dos parceiros

Indicadores:

-Utilidade do projeto:

Fórmula: $\frac{\text{número de membros que julgaram o projeto útil}}{\text{número de membros respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos membros do comitê gestor, que aprova e acompanha os projetos desenvolvidos, sobre a utilidade do projeto em avaliação.

-Cumprimento dos objetivos:

Fórmula: $\frac{\text{número de membros que julgaram que o projeto cumpriu seus objetivos}}{\text{número de membros respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos membros do comitê gestor, que aprova e acompanha os projetos desenvolvidos, sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo projeto na sua proposta.

-Destinação de recursos:

Fórmula: $\frac{\text{número de membros que julgaram que foi válido investir recurso no projeto}}{\text{número de membros respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos membros do comitê gestor, que aprova e acompanha os projetos desenvolvidos, sobre a validade da destinação dos recursos ao projeto.

Objetivo 2: Controle orçamentário

Indicadores:

- Valor por aluno:

Fórmula: $\frac{\text{valor total do projeto no período}}{\text{Número de beneficiários}}$

Descrição: Esse indicador aponta qual o valor médio gasto por aluno durante o período de vigência do projeto.

Autores: Lebarcky, Fernandes, Mendes e Silveira (2010);

- Percentual de cumprimento do orçamento:

Fórmula: $\frac{\text{número de itens comprados}}{\text{número de itens comprados presentes no orçamento}}$

Descrição: Esse indicador visa demonstrar o percentual de cumprimento do orçamento que é proposto quando o projeto passa para aprovação do comitê gestor.

Perspectiva Favorecidos:

Objetivo 1: Satisfação dos beneficiários

Indicadores:

- Avaliação do projeto:

Fórmula: $\frac{\textit{número de beneficiários que avaliaram positivamente o projeto}}{\textit{número de beneficiários respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos beneficiários do projeto, sobre a utilidade do mesmo.

-Satisfação com os resultados do projeto:

Fórmula: $\frac{\text{número de beneficiários que ficaram satisfeitos com o resultado do projeto}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$

Descrição: Esse indicador visa demonstrar a satisfação dos beneficiários do projeto, quanto aos resultados obtidos.

Autores que também utilizaram o indicador: Araujo, Carneiro e Araujo (2001), Freitas *et al.* (2010).

- Quantidade das aulas:

Fórmula: $\frac{\text{número de beneficiários que julgaram a quantidade de aulas do projeto suficiente}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos beneficiários do projeto, sobre a quantidade de aulas oferecidas pelo projeto.

-Qualidade das aulas:

Fórmula: $\frac{\text{número de beneficiários que julgaram positivamente a qualidade das aulas do projeto}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos beneficiários do projeto, sobre a qualidade das aulas oferecidas pelo projeto.

Autores que também utilizaram o indicador: Lebarcky, Fernandes, Mendes e Silveira (2010);

-Cumprimento de objetivos:

Fórmula: $\frac{\text{número de beneficiários que julgaram que os objetivos foram cumpridos}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião dos beneficiários do projeto, sobre o cumprimento dos objetivos propostos no inicio da sua participação no projeto.

Objetivo 2: Satisfação da comunidade

Indicadores:

- Utilidade do projeto:

Fórmula: $\frac{\text{número de respondentes da comunidade que julgaram o projeto útil}}{\text{número de respondentes da comunidade}}$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião comunidade sobre o projeto, considerando a utilidade do mesmo.

- Oportunidade de participação no projeto:

Fórmula:

$$\frac{\text{número de respondentes da comunidade que julgaram que todos tiveram oportunidade de participar}}{\text{número de respondentes da comunidade}}$$

Descrição: Esse indicador demonstra a opinião comunidade sobre a oportunidade de todos da comunidade em participar do projeto em avaliação.

6ª Etapa: Construção da ferramenta

Nessa etapa realizou-se a construção esquematizada da ferramenta, organizando os objetivos e indicadores por perspectiva, bem como as metas estabelecidas para cada indicador, como demonstrado pelo Quadro 9.

Quadro 9:Ferramenta para avaliação do projeto "Música na Comunidade"

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas
	Satisfação dos parceiros	Avaliação do projeto: $\frac{\text{número de beneficiários que avaliaram positivamente o projeto}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$	1
		Cumprimento dos objetivos: $\frac{\text{número de membros que julgaram que o projeto cumpriu seus objetivos}}{\text{número de membros respondentes}}$	1
		Destinação de recursos:	1

Fiduciária		$\frac{\text{número de membros que julgaram que foi válido investir recurso no projeto}}{\text{número de membros respondentes}}$	
	Controle orçamentário	Valor por aluno: $\frac{\text{valor total do projeto no período}}{\text{Número de beneficiários}}$ Percentual de cumprimento do orçamento: $\frac{\text{número de itens comprados}}{\text{número de itens comprados presentes no orçamento}}$	Diminuir em 10% 1
Favorecidos	Satisfação dos beneficiários	Avaliação do projeto: $\frac{\textit{número de beneficiários que avaliaram positivamente o projeto}}{\textit{número de beneficiários respondentes}}$ Satisfação com os resultados do projeto: $\frac{\text{número de beneficiários que ficaram satisfeitos com o resultado do projeto}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$ Quantidade das aulas: $\frac{\text{número de beneficiários que julgaram a quantidade de aulas do projeto suficiente}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$ Qualidade das aulas: $\frac{\text{número de beneficiários que julgaram positivamente a qualidade das aulas do projeto}}{\text{número de beneficiários respondentes}}$ Cumprimento de objetivos: $\frac{\textit{número de beneficiários que julgaram que os objetivos foram cumpridos}}{\textit{número de beneficiários respondentes}}$	1 1 1 1 1
	Satisfação da comunidade	Utilidade do projeto: $\frac{\text{número de respondentes da comunidade que julgaram o projeto útil}}{\text{número de respondentes da comunidade}}$ Oportunidade de participação no projeto: $\frac{\text{número de respondentes da comunidade que julgaram que todos tiveram oportunidade de participar}}{\text{número de respondentes da comunidade}}$	1 1

Processos internos	Divulgação	Ações de divulgação realizadas: $\frac{\text{número de ações de divulgações realizadas}}{\text{meses de duração do projeto}}$	Pelo menos uma por mês
	Demonstração das atividades	Demonstração de atividades do projeto: $\frac{\text{número de demonstrações das atividades desenvolvidas nos projetos}}{\text{meses de duração do projeto}}$	Pelo menos uma por mês.
	Gestão do recurso	Dependência dos recursos do TAC: $\frac{\text{valor do recurso recebido pelo projeto}}{\text{valor total do projeto no período}}$	Menor que 1
		Destinação dos recursos para ativos: $\frac{\text{valor gasto na compra de ativos}}{\text{valor total do projeto no período}}$	Entre 0 e 0,5
		Destinação dos recursos para recursos humanos: $\frac{\text{valor gasto no pagamento de serviços}}{\text{valor total do projeto no período}}$	Entre 0 e 0,5
Aprendizado e Crescimento	Profissionais qualificados	Capacitações: número de capacitações realizadas no período.	Pelo menos 1 por mês
	Satisfação dos colaboradores	Quantidade de aulas realizadas: $\frac{\text{colaboradores respondentes que acharam suficientes a quantidade de aulas realizadas}}{\text{total de colaboradores respondentes}}$	1
		Cumprimento dos objetivos: $\frac{\text{colaboradores respondentes que acharam que os objetivos do projeto foram alcançados}}{\text{total de colaboradores respondentes}}$	1
		Satisfação com os resultados do projeto: $\frac{\text{colaboradores respondentes que ficaram satisfeitos com os resultados do projeto}}{\text{total de colaboradores respondentes}}$	1

Fonte: Elaborado pela autora

7ª Etapa: Realizando a avaliação com a ferramenta

Respondentes

Para que fosse possível captar todos os dados demandados pelos indicadores, os questionários foram aplicados à quarenta e uma pessoas direta e indiretamente envolvidas com o Projeto Música na Comunidade. Para representar os fiduciários, quatro membros do Fórum Gestor responderam ao questionário, sendo elas: duas representantes do Poder Público, uma da entidade que acompanha e dá suporte ao projeto (Polos de Cidadania) e uma do Ministério Público.

Para representar os colaboradores do projeto os professores de aulas teóricas e de aulas práticas, além da coordenadora do projeto responderam ao questionário. Quanto aos beneficiários, foi aplicado questionário a 13 crianças, de idade entre 9 e 13 anos, moradoras dos bairros Centro, Matozinhos, Vila Caetano, Vila São Francisco, São João do Riacho e Córrego Pereira, que participaram da audição realizada na Igreja do Rosário em Conceição do Mato Dentro. Para representar a comunidade, foram ouvidas 21 pessoas moradoras dos bairros Cruzeiro, Matozinhos, Vila Caetano, Centro, Vila São Francisco, Cuiabá, Maranhão, Santana, Rosário, Bandeirinha e Santa Cruz de Alves, com idade entre 15 e 80 anos.

Utilizando a ferramenta

O Quadro 9 apresenta os resultados dos indicadores selecionados para avaliar o projeto Música na Comunidade, bem como as metas estabelecidas.

Quadro 9: Avaliando o projeto "Música na Comunidade

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Resultados	Metas
Fiduciária	Satisfação dos parceiros	Avaliação do projeto:	3/4= 0,75	1
		Cumprimento dos objetivos:	3/4= 0,75	1
		Destinação de recursos:	3/4= 0,75	1
	Controle orçamentário	Valor por aluno:	R$15.000,00/35 = R$ 428,57	Diminuir em 10%
		Percentual de cumprimento do orçamento:	6/6= 1	1
		Avaliação do projeto:	13/13=1	1

Favorecidos	Satisfação dos beneficiários	Satisfação com os resultados do projeto:	13/13=1	1
		Quantidade das aulas:	0/13= 0	1
		Qualidade das aulas:	13/13=1	1
		Cumprimento de objetivos:	6/13=0,46	1
	Satisfação da comunidade	Utilidade do projeto:	20/21=0, 95	1
		Oportunidade de participação no projeto:	10/21= 0,48	1
Processos internos	Divulgação	Ações de divulgação realizadas:	3/3= 1	Pelo menos uma por mês
	Demonstração das atividades	Demonstração de atividades do projeto:	1/3 =0,33	Pelo menos uma por mês.
	Gestão do recurso	Dependência dos recursos do TAC:	R$15.000,00/ R$15.000= 1	Menor que 1
		Destinação dos recursos para ativos:	R$0,00/ R$15.000,00= 0	Entre 0 e 0,5
		Destinação dos recursos para recursos humanos:	R$15.000,00/ R$15.000,00= 1	Entre 0 e 0,5
Aprendizado e Crescimento	Profissionais qualificados	Capacitações: número de capacitações realizadas no período.	3	Pelo menos 1 por mês
	Satisfação dos colaboradores	Quantidade de aulas realizadas:	0/3= 0	1
		Cumprimento dos objetivos:	0/3= 0	1
		Satisfação com os resultados do projeto:	0/3=0	1

Fonte:Elaborado pela autora

A perspectiva fiduciária foi subdividida em dois objetivos: a satisfação dos parceiros e o controle orçamentário. Quanto à satisfação dos parceiros ou fiduciários, obteve-se uma taxa de 75% de respondentes que avaliaram positivamente o projeto. A única respondente não satisfeita com o projeto ressaltou que "ele dependia de professores de Belo Horizonte, o que acarretou um alto custo para o projeto, além de não ter se mostrado sustentável, não gerou multiplicadores do conhecimento dentro do público beneficiado, por isso não possibilitou a

autonomia dos alunos". Ao serem questionados sobre o atendimento aos objetivos pelo projeto, três, dos quatro respondentes, acreditaram que os objetivos propostos foram atendidos. A respondente que expressou a opinião de que os objetivos não foram atendidos argumentou que "embora o projeto tenha cumprido com ações propostas, ele se tratou de uma ação bastante pontual, que se mostraram insuficientes para a formação/capacitação dos alunos". A taxa de resposta referente à opinião dos parceiros a respeito da validade da destinação de R$15.000,00 ao projeto, foi de 75%.

Ao analisar o controle orçamentário, encontrou-se que o projeto foi fiel ao orçamento apresentado ao Fórum Gestor, tendo 100% dos itens comprados presentes no orçamento, já alcançando a meta estabelecida na primeira avaliação do projeto. Além disso, encontrou-se que o valor por aluno beneficiário foi de R$ 428,27, estabelecendo-se uma meta de diminuição de 10% do valor considerando futura avaliação.

A perspectiva favorecidos foi subdivida em satisfação dos beneficiários e em satisfação da comunidade. Considerando os beneficiários do projeto, obteve-se uma taxa de 100% de avaliações positivas ao projeto. Todos os alunos respondentes disseram que estavam satisfeitos com os resultados do projeto, e que as aulas oferecidas foram de qualidade, mas obteve-se uma taxa de 0% relativa à suficiência de aulas oferecidas pelo projeto. Os alunos destacaram que além de aulas de violino, anteriormente o projeto contava com aulas de viola e violoncelo e, no período sob avaliação, só foram oferecidas aulas de violino. Por isso, quando questionados sobre o cumprimento dos objetivos, encontrou-se uma taxa de 46%.

Ao ouvir a comunidade acerca do projeto desenvolvido obteve-se uma taxa de 95% de respondentes que acreditam que o projeto foi útil para comunidade. Considerando a oportunidade de participação de todos da comunidade no projeto Música na Comunidade apenas 48% das pessoas pertencentes à amostra da comunidade, disseram que houve oportunidade para que todos participassem.

A perspectiva processo internos foi subdividida em divulgação, demonstração das atividades e gestão do recurso. Foram realizadas três ações de divulgação no período de desenvolvimento do projeto, segundo a coordenadora foram poucas divulgações, pois eles contavam com um público já mobilizado. As ações de divulgação aconteceram na igreja, or meio do CEFORM e pelos beneficiários às suas famílias. Para demonstrar as atividades desenvolvidas foi feita uma audição na Igreja do Rosário em Conceição do Mato Dentro,

estavam presentes alunos, familiares dos alunos, membros do Fórum Gestor e a comunidade em geral.

Quanto à gestão dos recursos percebe-se que o projeto Música na Comunidade desenvolveu suas atividades nesses três meses totalmente dependente dos recursos do TAC. Além disso, destaca-se que todo recurso do projeto foi destinado para custear o salário dos dois professores de música, de teoria e de prática. Ao observar o orçamento proposto, é possível tomar conhecimento que o projeto vislumbrou um valor maior que o aprovado, solicitando computador, impressora, material de consumo, uniformes e materiais para manutenção de violinos e violoncelos, já que a instituição já contava com os instrumentos para ministrar as aulas.

A perspectiva aprendizado e crescimento foi subdivida em qualificação dos profissionais e satisfação dos colaboradores. Percebe-se, por meio dos resultados dos indicadores, que os colaboradores participaram de capacitações durante o desenvolvimento do projeto, conforme informado pela coordenadora. Ao analisar a satisfação dos colaboradores, observa-se que, na opinião dos mesmos, os objetivos não foram alcançados, a quantidade de aulas realizadas não foi suficiente e eles não se sentiram satisfeitos com os resultados alcançados pelo projeto.

Analisando o projeto como um todo, pode-se observar que o projeto Música na comunidade contou com profissionais qualificados, que receberam capacitações durante o desenvolvimento do mesmo, e que ministraram aulas de qualidade, o que pode ser visto por meio da opinião dos beneficiários, que julgaram positivamente as aulas oferecidas pelos professores ao projeto. Ao transmitir o conhecimento aos alunos, foi possível realizar a audição, permitindo aos alunos convidarem seus familiares a participarem da demonstração das atividades desenvolvidas, bem como a comunidade como um todo, que foi convidada pelo CEFORM e pelo alto falante da igreja, que transmitia o convite a todos.

Ao se capacitar os colaboradores do projeto, espera-se que estes estejam aptos a gerir melhor os recursos, considerando a parte administrativa, e oferecendo aulas de qualidade, fazendo jus ao gasto realizado, se tratando dos profissionais envolvidos na disponibilização das aulas. É preciso direcionar esforços de capacitação para área administrativa do projeto, considerando que os resultados alcançados apresentaram dependência total dos recursos do TAC e a destinação total dos recursos recebido ao custeio dos salários dos professores de música (teórica e prática). A insatisfação dos colaboradores pode ter ligação com a gestão dos

recursos, pois ao ter contato com os envolvidos no projeto, percebeu-se que os recursos recebidos eram de grande importância para eles, devido a dependência total, não ficaram satisfeitos com os resultados, pois o recurso recebido só conseguiu custear o projeto por três meses, e só permitiu que os alunos tivessem aulas de violino, considerando que anteriormente eram oferecidas aulas de violoncelo e viola. Além disso, foi possível realizar apenas uma demonstração das atividades desenvolvidas, a audição ocorrida na igreja do Rosário em Conceição do Mato Dentro.

Divulgar o projeto tem efeito positivo sobre os parceiros fiduciários, que tem intenção que os projetos alcancem o maior numero possível de pessoas. Nesse contexto, destaca-se o comentário de um dos parceiros respondentes que ressaltou o desejo de que o projeto atingisse um número maior de crianças e jovens.

Segundo a coordenadora do projeto, não foram feitas muitas divulgações, pois o projeto já tinha um público mobilizado, ela acrescentou que não esperava que tantos jovens quisessem participar, e achou muito interessante o despertar deles, que a procuraram para perguntar se podiam participar, segundo ela foi muito bom ver essa vontade deles. Mas devido às restrições nos recursos recebidos, o projeto não pode formar uma turma muito grande.

Por meio das divulgações e da audição realizada, a comunidade pode tomar conhecimento das atividades desenvolvidas, e assim, opinarem como útil o projeto desenvolvido, e 52% dos respondentes puderam expressar que não foram todos da comunidade que tiveram oportunidade de participar do projeto, comentando que gostariam que os filhos participassem também. As divulgações do projeto bem como a audição realizada contaram para que os alunos colocassem seus aprendizados em prática, se apresentassem e demonstrasse satisfação com o projeto, foi possível perceber que estavam contentes por participar do projeto. E além deles, os fiduciários, que também estavam presentes na audição, prestigiando o momento em que eram demonstradas as atividades desenvolvidas e os benefícios oferecidos pelo projeto.

Beneficiários satisfeitos tem efeito positivo nos parceiros fiduciários, que esperam que os atendidos pelo projeto se beneficiem com o conhecimento repassado pelas aulas oferecidas. Nesse ponto é preciso destacar que os beneficiários não ficaram satisfeitos com a quantidade de aulas oferecidas, pois julgaram insuficientes. Além disso foi destacado pelos fiduciários que os três meses foram "insuficientes para a formação/capacitação dos alunos", "seria ideal

mais tempo para aprimoramento das técnicas pelos beneficiários, dado o nível de dificuldade de se tocar violino".

A satisfação dos beneficiários tem efeito positivo na comunidade, que passa a contar eventos culturais e crianças inseridas nesse contexto. Uma gestão mais acertada dos recursos satisfaz os parceiros fiduciários, que esperam que isso aconteça, e em sua grande maioria julgaram que foi válida a destinação do recurso ao projeto.

Como o projeto é totalmente dependente dos recursos do TAC, o valor por aluno não pôde ser menor, pois a quantidade de vagas oferecidas pelo projeto foi limitada, e esse ponto influenciou no indicador de oportunidade de participação, em que mais da metade dos respondentes da comunidade expressou que não acharam que todos tiveram oportunidade de participar do projeto.

Um controle orçamentário feito de forma adequada satisfaz a comunidade e também os parceiros fiduciários, ambos esperam que o recurso seja destinado corretamente para as atividades fins dos projetos em proporções apropriadas. Ao aprovar o projeto o Fórum Gestor analisa o orçamento proposto para destinar ao projeto uma quantia suficiente para que as atividades sejam realizadas. A comunidade receberá diversos projetos, portanto a destinação correta, bem como a utilização para os devidos fins também é de interesse dela.

Considerando a análise feita, percebem-se alguns pontos a serem melhorados pelo projeto para que a missão seja atendida:

- É preciso que o projeto não seja totalmente dependente dos recursos do TAC, encontrar outras formas de financiamento é necessário para que sejam abertas mais vagas nas aulas de violino e para o retorno das aulas de violoncelo e viola, o que melhoraria o indicador de oportunidade de participação da comunidade.

- Uma necessidade detectada pela avaliação, consiste em oportunidade de participação em capacitações para área administrativa do projeto, em que os profissionais tenham acesso à conhecimentos relacionados a gestão de projetos sociais, até mesmo para conseguir diversificar as fontes de financiamento.

- O projeto contando com mais recursos, será possível não somente pagar os professores, mas também conseguir os outros itens de necessidade do projeto apresentados no orçamento feito na apresentação da proposta do projeto ao Fórum Gestor (computador, impressora, material de consumo e de manutenção dos instrumentos), além de mais instrumentos e mais professores.

- Conseguindo mais recursos para o projeto, será possível aumentar a quantidade de aulas, e consequentemente alcançar os objetivos estabelecidos pelo projeto, resultando em colaboradores satisfeitos.

-Aumentando a quantidade de aulas os beneficiários ficarão satisfeitos, pois conseguirão atingir os objetivos, isso porque ao ouvir os alunos que receberam as aulas, pode-se identificar que um ponto de insatisfação foi a quantidade de aulas oferecida, julgada por eles como insuficiente. Além disso, os beneficiários podem demonstrar seus aprendizados mais vezes, podendo a comunidade, participar mais vezes.

- O aumento na quantidade de aulas aumentará o número de divulgação, já que abrirá oportunidade de participação de mais crianças e jovens da comunidade.

Quanto as dificuldade de construção e implementação da ferramenta, é preciso destacar alguns pontos:

a) Faz-se necessário conhecer de perto o projeto que será objeto de avaliação o que demanda tempo e principalmente, pesquisador em trabalho de campo, necessariamente;

b) A escolha dos indicadores é um ponto chave na construção da ferramenta, é preciso um estudo aprofundado de indicadores utilizados em projetos sociais para possibilitar a escolha dos mais adequados ao tipo de projeto avaliado;

c) Nem sempre a literatura vai oferecer todos os indicadores que são necessários ao projeto sob avaliação, é preciso cria-los de acordo com a necessidade detectada;

d) É preciso que a avaliação seja feita com periodicidade definida pela coordenação, que não se perca e acompanhe o projeto durante sua vigência;

e) Aplicar questionários a beneficiários, colaboradores, fiduciários e comunidade é uma atividade que demanda tempo e disponibilidade, mas que mostra-se indispensável à adequada avaliação a ser realizada por meio da ferramenta;

f) A relação de causa e efeito é de grande importância no modelo, e apesar de não ser simples de ser construída, deve sempre estar presente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de avaliação de desempenho para projetos sociais fundamentado no BSC. Para isso, construiu-se uma ferramenta, baseando-se nos estudos de Kaplan e Norton (1996), Martello, Watson, Fischer (2006); Fernandes, Lebarcky, Penha (2010), Quintairos *et al.,* (2010), e Freitas *et al.*(2010).

A ferramenta foi desenvolvida para avaliar um projeto social, denominado Música na Comunidade, considerando a base dada pela teoria da contingência, fundamentando-a no BSC, mas ajustando todos os pontos necessários para que o sistema de controle gerencial se adaptasse a realidade sob avaliação.

Descreveu-se por meio de seis etapas, como criar um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no BSC. São elas: (i) 1ª Etapa: Definir o limite da entidade onde o modelo será implementado; (ii) 2ª Etapa: Esclarecer a missão e a visão do projeto onde o modelo será aplicado; (iii) 3ª Etapa: Definir os objetivos; (iv) 4ª Etapa: Construção do mapa de relação de causa e efeito entre os objetivos; (v) 5ª Etapa: Escolher e analisar os Indicadores; (vi) 6ª Etapa: Construção da ferramenta. Para testar a funcionalidade do modelo criado criou-se a 7ª Etapa denominada "Realizando a avaliação com a ferramenta".

O projeto sob análise foi desenvolvido em Conceição do Mato Dentro, Minas Gerais e recebeu recursos advindos de um TAC entre o Ministério Público de Minas Gerais e a Anglo American, uma empresa mineradora que atua em Conceição do Mato Dentro. Os recursos vão financiar um total de 180 projetos sociais, sendo 140 rurais e 40 urbanos. Diante disso, destaca-se que a criação dessa ferramenta poderá auxiliar na avaliação de todos esses projetos considerando, necessariamente, suas especificidades.

Por meio da ferramenta desenvolvida foi possível avaliar o projeto em questão, sob a ótica dos beneficiários, da comunidade em geral, dos colaboradores do projeto e dos parceiros fiduciários. Por meio da avaliação foi possível visualizar o desempenho do projeto, além de destacar os pontos que precisam ser melhorados visando a melhoria na *performance* do Música na Comunidade. Diante disso, percebe-se que a ferramenta mostrou que pode contribuir com a melhoria do processo de gestão do projeto, ao apontar as questões destacadas pela avaliação realizada.

Por meio da avaliação foi possível observar que o projeto Música na Comunidade dependeu exclusivamente dos recursos do TAC, o que limitou as vagas e o número de aulas oferecidas. Os pontos destacados impactaram na opinião da comunidade que não sentiu que

todos tiveram oportunidade de participação no projeto, e dos colaboradores que não ficaram satisfeitos, por acreditarem, que no período sob avaliação, os objetivos do projeto não foram alcançados. A mesma opinião foi compartilhada pelos beneficiários, que apesar de avaliarem positivamente a qualidade das aulas, acham quantidade insuficiente. Os parceiros avaliaram positivamente o projeto, julgaram alcançados os objetivos proposto, bem como a validade da destinação dos recursos feita ao projeto.

Adicionalmente, foram elencados alguns pontos que se apresentaram como dificuldades encontradas na implementação e na construção da ferramenta, visando auxiliar pesquisadores que vierem a utilizar a ferramenta em questão. São eles: i) conhecimento do projeto; ii) escolha dos indicadores; iii) criação de indicadores pertinentes ao contexto sob avaliação; iv) periodicidade da avaliação; v) aplicação de questionários; vi) relações entre indicadores.

Como limitações do presente estudo tem-se que o modelo foi criado para o projeto sob análise, considerando todas as especificidades do mesmo, não podendo ser generalizado para outros projetos. No caso de replicação, deve-se, necessariamente, realizar as adequações ao contexto a ser aplicado. Outro ponto a ser destacado é que alguns indicadores escolhidos para a avaliação do referido projeto foram criados para atender às necessidades apontadas no levantamento de objetivos, devido à carência de uma literatura voltada exclusivamente para avaliação de projeto social, considerando as características exclusivas do Música na Comunidade;

Esta investigação contribuiu para:

a) Aperfeiçoamento do processo de avaliação de projetos sociais, permitindo, por meio da ferramenta criada, o acompanhamento do projeto sob o ponto de vista dos *stakeholders*, o apontamento da necessidade de melhorias a serem feitas e como forma de feedback à coordenação;

b) Literatura de avaliação de desempenho em projetos sociais, proporcionando a possibilidade de desenvolvimento do modelo, seguindo as seis etapas desenvolvidas, para outros projetos sociais.

c) Literatura de BSC, ao fundamentar o modelo na ferramenta em um contexto diferente do privado, o terceiro setor.

d) Reafirmar o que propõe a teria da contingência: o modelo de avaliação fundamentado no BSC adaptou-se às necessidades, características e ambiente proposto.

e) Suprir a lacuna existente na bibliografia referente a avaliação de desempenho no terceiro setor, a partir de uma pesquisa que detalha o passo a passo na construção da ferramenta, permitindo a consideração das características inerentes a cada projeto que possa vir a ser objeto de avaliação por meio da ferramenta;

f) Auxiliar na discussão sobre a necessidade de avaliação de projetos sociais, principalmente levando em consideração a opinião de todos os envolvidos (beneficiários, comunidade, colaboradores e fiduciários);

Para futuras pesquisas sugere-se realizar a avaliação por meio da ferramenta em diversos pontos no tempo, para que seja possível o acompanhamento temporal da avaliação, permitindo que seja feita, além da análise qualitativa dos indicadores, uma análise quantitativa. Sugere-se também aplicar o modelo criado a projetos sociais similares ao Música na Comunidade, bem como a projetos com configurações diferentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIS, D. Como planejar a avaliação de um projeto social?. **Apoio à Gestão.** Rio de Janeiro; Site da RITS, 2002; Artigo.

AGOSTINI, J. P. **Critérios de avaliação para projetos empreendedores sociais,** 2001. 153 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16.

ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2008.

ARAUJO, O. C., CARNEIRO, C. M. B., & ARAUJO, M. I. G. O balanced scorecard como ferramenta de gestão em organizações do terceiro setor. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2001.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo, 2009.

ASSUMPÇÃO, J. J.; CAMPOS, L. M. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 209-242, 2011.

ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

ATTADIA, L. D. L., CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. M. ***Balanced Scorecard:* uma análise crítica.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23, Ouro Preto, 2003.

AZEREDO, A. J.; SOUZA, M. A.; MACHADO, D. G. Desempenho econômico-financeiro de indústrias calçadistas brasileiras: uma análise do período de 2000 a 2006. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 117-142, 2009.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2002. Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Knowledge-Management>. Acesso em 13 fev. 2017.

BENTES, G. P.. **Utilização do balanced scorecard na gestão pública: um estudo de caso na polícia militar do estado do rio grande do norte**. 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Beuren, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BORBA, P. D. R. F., FARAH, M. L., FEDATO, M. C. L., MILANI FILHO, M. A. F., & PIRES, J. T. **Monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais– desenvolvimento de um plano de avaliação.** In: *VII SEMEAD,* 2003.

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications**. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 1999.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** Brasília, 2009.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Brasília, 2010.

CABRAL, E. H., & DE TARSO MUZY, P. Os valores e o valor da moeda: hipóteses sobre a comensurabilidade e a monetarização do impacto de projetos sociais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 2, p. 339, 2014.

CALLADO, A. L. C., CALLADO, A. A. C., & ALMEIDA, M. A. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 38-53, 2007.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência.** 2010.216 p. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CAMPOS, A. E. M., ABEGÃO, L. H., & DELAMARO, M. C. O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias. **Rio de Janeiro: Oficina Social-Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania**, 2002.

CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. DO C.; AQUINO, A. C. B. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CEPAL. **Programa Conjunto Sobre Políticas Sociais para América Latina - Formulação e Avaliação de Projetos Sociais** .OEA, 1997.

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil. **Gestão e Sustentabilidade.** São Paulo: Instituto Fonte e Global Editora, 2005.

CHUERI, L. D. O. V.; XAVIER, C. M. D. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**. Brasport, 2008.

COELHO, M. Q. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos stakeholders. **Revista Alcance**, v. 11, n.3, 2009.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais.** Petrópolis: Vozes, 2000.

COSTA, A. L. J. **A accountability nas organizações sem fins lucrativos: o caso particular de algumas fundações em Portugal**. 2011, 117 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R.. Terceiro setor e desenvolvimento social. **Gerência de Estudos Setoriais. Relato Setorial**, n. 3, jul. 2001.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, J. D. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 763-787, 2006.

CRUZ, C. V. O. A.; MATIAS, M. A.; FREZATTI, F. Considerações acerca do uso do Balanced Scorecard no processo de implementação e reformulação das estratégias organizacionais. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 1, n. 1, p. 3-23, 2010.

DIVERSUS. **Diagnóstico Socioeconômico da Área Diretamente Afetada e da Área de Influência Direta do empreendimento Anglo Ferrous Minas - Rio Mineração S.A.** (Ex-MMX Minas-Rio Mineração S.A.) - Lavra a Céu Aberto com Tratamento a Úmido Minério de Ferro - Conceição do Mato Dentro, Alvorada de Minas e Dom Joaquim/MG. 2011.

DRUCKER, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos. **São Paulo: Pioneira**, 2002.

FERNANDES, A. R.; LEBARCKY, F. V.; PENHA, P. X. Aplicabilidade do Balanced Scorecard ao Terceiro Setor: uma Abordagem Crítica. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, v. 34, 2010.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, P. 1-18, 2004.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor?. **Revista do legislativo.** Belo Horizonte, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.

FERREIRA, H., CASSIOLATO, M., & GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. 2009.

FORTUIN, L. Performance indicators—why, where and how?. **European journal of operational research**, v. 34, n. 1, p. 1-9, 1988.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 1, n. 1, p. 5-31, 2010.

FREEMAN, R. E The politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business ethics quarterly**, v. 4, n. 04, p. 409-421, 1994.

FREITAS, M. M. M.; MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; FREITAS, W. F. O Balanced Scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010.

FUCHS, R. **Manual do terceiro setor.** *Jardim Paulista: Instituto Pro Bono. 2013.* Disponível em : <http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>.

GARCIA, K. C.; TEIXEIRA, M. G.; ALVES, C. C.; ALVES, R. N. Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial (RSE). **Revista Gestão & Produção**, v. 14, n. 3, p. 535-544, 2007.

GASPARETTO, V. O papel da Contabilidade no provimento de Informações para a Avaliação do Desempenho Empresarial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 109-122, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, A. P. S. **O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português**. 2007. 216 p. Dissertação (Mestrado Contabilidade e Auditoria). Universidade do Minho, 2007.

GONÇALVES, H. **O Balanced Scorecard: aplicação a uma organização sem fins lucrativos**. 2014. 69 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças).Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. 136 p. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

HAMMOND, A.; ADRIAANSE, A.; RODENBURG, E.; BRYANT, D.; WOODWARD, R. **Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development**. Washington, DC: World Resources Institute, 1995.

HERCULANO, S. C. A qualidade de vida e seus indicadores. **Ambiente & Sociedade.** Ano I, n. 2, p. 77-99, 1998.

HOLANDA, N. **Monitoramento e Avaliação: Conceitos Básicos**. Universidade de Brasília, 2003.

IFDM . **Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal – Evolução anual Conceição do Mato Dentro.** Disponível em: <http://www.firjan.com.br/ifdm/consulta-ao-indice/ifdm-indice-firjan-de-desenvolvimento-municipal-resultado.htm?UF=MG&IdCidade=311750&Indicador=1&Ano=2013>. Acesso em 09-02-17

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2005.

JANNUZZI, P. de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2014.

JANNUZZI, P. de M. Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações. In: **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. 2005. p. 141-141.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: LTC, 2009.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced Scoercard – medições que conduzem o desempenho. **Harvard Business Review**, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business review**, v. 85, n. 7-8, 2007.

LIRA, J. B.; DIMENSTEIN, M. **Adolescentes avaliando um projeto social em uma unidade básica de saúde**. 2004.

LUGOBONI, L. F. **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na Grande São Paulo**. 2010. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administação). Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul.

LUTIF JUNIOR, J. A. **Gestão de organizações sem fins lucrativos: uma avaliação de desempenho através do balanced scorecard.** 2012. 153 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

MACHADO, P. X.; CASSEPP-BORGES, V.; DELLAGLIO, D. D.; KOLLER, S. H. O impacto de um projeto de educação pelo esporte no desenvolvimento infantil. **Psicologia Escolar e Educacional**, v.11, n.1, 51-62, 2007.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Altas, 2007.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Análise comparativa do balanced scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, H.; MARINI, C. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix Conhecimento, 2010.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. São Paulo.** 1999. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Curso de Pós-Graduação em Engenharia. Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: transformando ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEADOWS, M., & PIKE, M. Performance management for social enterprises. **Systemic practice and action research**, v. 23, n. 2, p. 127-141, 2010.

MOREIRA, D.A. **Dimensões do desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

MOTA, N.R. **Avaliação de projetos sociais em organizações não governamentais : um estudo em organizações de Belo Horizonte.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MORGEN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., GREGORY, M., & RICHARDS, H. Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted?. **International journal of production economics**, v. 46, p. 423-431, 1996.

OISHI, M., NEMOTO, M. C. M. O., & MOCHIMARU, K. Uma nova abordagem para a mensuração de desempenho: enfoque na qualidade x produtividade. **Comunicación -Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo**, v. 3, n. 1, p. 26-35, 2012.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2006.

PALADINI, E. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PALVARINI, B. **Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública**. 2010.

POPOVA, V., & SHARPANSKYKH, A. Modeling organizational performance indicators. **Information systems**, v. 35, n. 4, p. 505-527, 2010.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projeto**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

QUINTAIROS, P. C. R., SILVA, M. A. V. R., COSTA, É. D. S., & OLIVEIRA, E. A. A. Q. Aplicação do balanced Scorecard a uma Organização do Terceiro Setor. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 11, n. 19, 2010.

REIS, L. G. C. **A Racionalidade Sustantiva na Avaliação de Projetos em ONGSs: Três Casos**. 2001. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Faculdade Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

RIBEIRO, M. S.; RIBEIRO, C. V. Saúde e Prevenção nas Escolas (SPE): elementos para avaliação de projetos sociais em Juazeiro, Bahia, Brasil. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 19, n. 53, 2015.

ROCHA, S. L. F. **Terceiro Setor.** São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

RONCHETTI, J. L. An integrated Balanced Scorecard strategic planning model for nonprofit organizations. **Journal of practical consulting**, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2006.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 60-76, 2005.

RUA, M. D. G. **Avaliação de políticas, programas e projetos: notas introdutórias.** 2000.

RUA, M. D. G. Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. **Texto apresentado na oficina temática do PROMOEX-Avaliação de Resultados no Ciclo da Gestão Pública.** Brasília, 2004.

SALIM, C. S.; SALIM, H. K.; FERREIRA, C. F. C. **Implantando uma empresa: a partir do plano de empreendimento**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2011.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L . A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.

SANTANA, W. C.; PIZZOLATO, N. D. **Proposta de modelo de desenvolvimento de sistema de medição de desempenho logístico**. 2004. Dissertação (Mestrado em Logística do Departamento de Engenharia Industrial). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SANTOS, Luiz Carlos dos. Projetos sociais: fragmentos de ensinamentos. **Programa Gestão de Organizações- PGO,** Salvador, v. 1, n. 4, p. 39-59, 2003.

SANTOS, N. C.; SUBLABAN, C. S. Y.; NETO, M. S.; GIULIANI, A. C.; SPERS, V. R. E. Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. **Revista de Gestão**, v. 15, p. 75-91, 2008.

SCHRÖEDER, C. D. S. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados**. 2005. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, A. C. M. Práticas de contabilidade gerencial no terceiro setor: um estudo na região metropolitana do Recife. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

SILVA, A.; MIRANDA, C. J. **Controladoria: agregando valor para a empresa.** São Paulo: Editora Bookman, 2002.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001.

SOLDI, A. R.; HATZ, C. R.; SANTOS, G. D.; SILVA, M. D.; MILANI FILHO, A. F. Transparência no terceiro setor: um estudo sobre as organizações filantrópicas. **Jovens pesquisadores**, v. 4, n. 1, p. 1-13, 2007.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós Graduação. Universidade de São Paulo, São Paulo.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAKASHINA, N. T., & FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1999.
TOURINHO, R. Terceiro Setor no ordenamento jurídico brasileiro: constatações e expectativas. **Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado, Salvador**, n. 24, p. 6, 2011.

VEIGA, W. E. **Gestão de projetos especiais em uma universidade comunitária (PUC-SP): análise de uma situação concreta.** 2009. 210 f. Tese (Doutorado em Educação).Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

VERCELLI, L. D. C. A. **Projetos sociais desenvolvidos em universidades da cidade de São Paulo: mapeamento e análise**. 2012.

VILHENA, S. L. **Aplicabilidade e aceitação do Balanced Scorecard no terceiro sector**. 2012. 40 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

7- APÊNDICE

QUESTIONÁRIO A – COORDENADORES DOS PROJETOS

Objetivando avaliar o desempenho dos projetos desenvolvidos em Conceição do Mato Dentro, desenvolveremos uma ferramenta de avaliação baseada no *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta avaliará o desempenho sob quatro perspectivas: fiduciária, favorecidos, processos internos e aprendizado e crescimento.

A perspectiva fiduciária reflete os objetivos dos que oferecem recursos financeiros, os contribuintes ou doadores.

A perspectiva favorecidos contempla a visão dos beneficiários do projeto e da comunidade em geral.

A perspectiva processos internos está relacionada com a identificação dos processos críticos nos quais o projeto deve alcançar a excelência, oferecendo condições de satisfazer às expectativas dos favorecidos e fiduciários.

E a perspectiva aprendizado e crescimento está relacionada com a capacidade do projeto aprender e crescer, capacitando seus colaboradores, inovando nos serviços oferecidos.

Em projetos sociais, o critério definitivo de sucesso é o desempenho no cumprimento da missão ao atenderem às necessidades dos beneficiários dos projetos. Por isso, ao medir desempenho em projetos, queremos evidenciar não apenas resultados financeiros, mas principalmente resultados sociais.

Para realizar a avaliação do projeto, inicialmente precisamos que você responda às seguintes questões:

1. Endereço de email: _____

2. Você é coordenador(a) do projeto Música na Comunidade?

( ) Sim ( ) Não

3. Qual a missão do projeto?(A missão é a finalidade de um projeto ou a razão, o motivo de sua existência. Por que ou para que o projeto existe?)

_____
_____
_____

4. Qual a visão do projeto? (A visão é o que o projeto aspira a ser ou se tornar. O que o projeto quer ser ou alcançar?)

_____
_____
_____

5. Para concretizar a missão e a visão propostas, como o projeto deve aprender e melhorar? (Exemplo: capacitações)

_____
_____
_____

6. Para satisfazer os clientes (beneficiários e comunidade geral) e financiadores do projeto, em que atividades os projetos devem ser excelentes? (Exemplo: melhoria da qualidade/quantidade de serviços oferecidos).

_____
_____
_____

7. Para concretizar a missão e a visão propostas, como o projeto deve cuidar de seus financiadores? (Exemplo: informações sobre como o recurso está sendo gasto.)

_____
_____
_____

8. Para realizar a missão e a visão propostas, como o projeto deve cuidar de seus clientes? (Exemplo:satisfação dos beneficiários e da comunidade)

_____
_____
_____

_____
_____
_____

QUESTIONÁRIO B – PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE

Caracterização Socioeconômica e Demográfica

1. Sexo:

( ) Masculino ( )Feminino

2. Qual é a sua idade?_____

3. Qual é o seu nível de escolaridade?

( )Não escolarizado(a)
( )Ensino fundamental incompleto
( )Ensino fundamental completo
( )Ensino médio incompleto
( )Ensino médio completo
( )Ensino superior incompleto

( )Ensino superior completo ou pós graduação

4. Qual é a sua cor ou raça?
( )Branca
( )Preta
( )Amarela (origem japonesa, chinesa,coreana etc.)
( )Parda
( )Indígena

5. Qual é o seu estado civil?
( )Casado(a)
( )Desquitado(a) ou separado(a) judicialmente
( )Divorciado(a)
( )Viúvo(a)
( )Solteiro(a)

6. Trabalho:
( )Empregado com carteira assinada
( )Empregado sem carteira assinada
( )Servidor público civil ou militar
( )Trabalhador doméstico com carteira assinada
( )Trabalhador doméstico sem carteira assinada
( )Trabalhador por conta própria ou autônomo
( )Empregador
( )Desempregado

7. Bairro:_____

Percepção sobre o projeto

8. Você acha que o projeto é útil para comunidade?

( ) Sim ( ) Não

9. Você acredita que recursos financeiros público/privado devem ser aplicados em um projeto como este?

( ) Sim ( ) Não

10. Você ficou sabendo ou foi convidado para alguma ação/evento desenvolvida (o) por esse projeto?

( ) Sim ( ) Não

11. (Se a resposta da pergunta anterior for sim) Qual foi o evento ou ação? como ficou sabendo?

_____

_____

12. Na sua opinião, todos da comunidade tiveram oportunidade de participar do projeto?

( ) Sim ( ) Não

13. Como você avalia o projeto?
( ) Péssimo
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Bom
( ) Ótimo

14. Quais ações sociais, culturais e/ou ambientais você desejaria que fossem realizadas na comunidade?

_____

_____

QUESTIONÁRIO C – PERCEPÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS

Caracterização Socioeconômica e Demográfica

1. Sexo:
( ) Masculino ( )Feminino

2. Qual é a sua idade?_____

3. Qual é o seu nível de escolaridade?
( )Não escolarizado(a)
( )Ensino fundamental incompleto
( )Ensino fundamental completo
( )Ensino médio incompleto
( )Ensino médio completo
( )Ensino superior incompleto
( )Ensino superior completo ou pós graduação

4. Qual é a sua cor ou raça?
( )Branca
( )Preta
( )Amarela (origem japonesa, chinesa,coreana etc.)
( )Parda
( )Indígena

5. Qual é o seu estado civil?
( )Casado(a)
( )Desquitado(a) ou separado(a) judicialmente
( )Divorciado(a)
( )Viúvo(a)
( )Solteiro(a)

6. Trabalho:
( )Empregado com carteira assinada
( )Empregado sem carteira assinada
( )Servidor público civil ou militar
( )Trabalhador doméstico com carteira assinada
( )Trabalhador doméstico sem carteira assinada
( )Trabalhador por conta própria ou autônomo
( )Empregador
( )Desempregado

7. Bairro:_____

Percepção sobre o projeto

9. Você é beneficiário do projeto Música na Comunidade?

( ) Sim ( ) Não

10. Os objetivos propostos pelo projeto foram alcançados?

( ) Sim ( ) Não

11. Como você avalia o projeto que foi desenvolvido?
( ) Péssimo
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Bom
( ) Ótimo

12. A quantidade de aulas oferecidas pelo projeto foi suficiente?

( ) Sim ( ) Não

13. As aulas projeto foram de qualidade?

( ) Sim ( ) Não

14. Você ficou satisfeito com os resultados do projeto?

( ) Sim ( ) Não

15. Quais ações sociais, culturais e/ou ambientais você desejaria que fossem realizadas na comunidade?

_____

_____

QUESTIONÁRIO D – PERCEPÇÃO DO FIDUCIÁRIOS

Caracterização Socioeconômica e Demográfica

1. Sexo:
( ) Masculino ( )Feminino

2. Qual é a sua idade?_____

3. Qual é o seu nível de escolaridade?
( )Não escolarizado(a)
( )Ensino fundamental incompleto
( )Ensino fundamental completo
( )Ensino médio incompleto
( )Ensino médio completo
( )Ensino superior incompleto
( )Ensino superior completo ou pós graduação

4. Qual é a sua cor ou raça?
( )Branca
( )Preta
( )Amarela (origem japonesa, chinesa,coreana etc.)
( )Parda
( )Indígena

5. Qual é o seu estado civil?
( )Casado(a)
( )Desquitado(a) ou separado(a) judicialmente
( )Divorciado(a)
( )Viúvo(a)
( )Solteiro(a)

6. Trabalho:
( )Empregado com carteira assinada
( )Empregado sem carteira assinada
( )Servidor público civil ou militar
( )Trabalhador doméstico com carteira assinada
( )Trabalhador doméstico sem carteira assinada
( )Trabalhador por conta própria ou autônomo
( )Empregador
( )Desempregado

7. Bairro:_____

Percepção sobre o projeto

8. Os objetivos propostos pelo projeto Música na Comunidade foram alcançados?

( ) Sim ( ) Não

9. Como você avalia o projeto que foi desenvolvido?
( ) Péssimo
( ) Ruim
( ) Regular
( ) Bom
( ) Ótimo

10. Você acredita que foi válida a destinação de R$15.000,00 para o referido projeto?

( ) Sim ( ) Não

12.
Obs:_____
_____