

Voluntariado, Retorno Social do Investimento e Valor Adicionado

Eduardo Sergio Ulrich Pace
FEA/USP
pace2@terra.com.br

Leonardo F. Cruz Basso
Instituto Presbiteriano Mackenzie
leonardobasso@mackenzie.br

Resumo

Este trabalho visa avaliar o retorno de investimentos e sua capacidade de agregar valor nas entidades do Terceiro Setor, ampliados pela inclusão de aspectos do trabalho voluntário. Trata-se de pesquisa descritiva que identifica múltiplos que integram valores contábeis e financeiros com indicadores sociais. Investimentos no trabalho voluntário mostram que, quanto mais ampla for sua base, maior será o retorno por real aplicado, havendo uma contribuição superior a 43 %, além dos valores financeiros. O valor adicionado por essa atividade nas entidades pesquisadas responde por 67,6 % do valor financeiro e social alocados a recursos humanos e por 15,6% das horas trabalhadas. Há uma economia para a sociedade derivada dos resultados secundários da capacitação funcional dessa mão-de-obra com treinamento e formação, gerando um valor de mercado 5,6 vezes o valor financeiro investido em seu treinamento.

1 Introdução

No Brasil, o crescimento das organizações sem fins lucrativos data, especialmente, da crise estabelecida no Estado nos anos 80. O Estado tido como sustentáculo do modelo de desenvolvimento se defronta, segundo Bresser (1998), com uma crise definida em três dimensões: a crise fiscal decorrente da perda de crédito e da poupança pública negativa dados os níveis de inflação; a crise do modo de intervenção do Estado que consiste no esgotamento do modelo de industrialização baseado na substituição de importações; e a crise do modelo burocrático de gestão pública associada aos elevados custos e à baixa qualidade dos serviços prestados.

Este trabalho tem como objetivo destacar, na literatura especializada, alguns métodos que se propõem a avaliar o retorno dos investimentos e sua capacidade de agregar valor nas entidades do Terceiro Setor, ampliados pela inclusão de aspectos sociais.

O maior problema estabelecido pelos autores que estudam o assunto está associado à mensuração do fenômeno social, já que os seus benefícios são de difícil valoração.

A contabilidade não se dirige aos efeitos mais abrangentes sendo limitada às transações de mercado da empresa e às despesas relacionadas à mesma. Contudo, as análises de efeitos sociais também devem ser incluídas em um relatório anual ou complementares. Nesse sentido, Gray, Owen e Maunders (1987) apresentam a seguinte reflexão: as organizações possuem uma responsabilidade que vai além da geração dos lucros; sua responsabilidade social deve ser observada e mensurada. Para Traidcraft (2000), de forma ampliada, a contabilidade social deve captar seu impacto na comunidade.

Além disso, face às suas peculiaridades, as organizações sociais, ao desenvolverem sua missão e buscando seus objetivos, apresentam-se com arranjos organizacionais únicos. Assim, para disponibilizarem seus serviços, muitas organizações sociais confiam em voluntários ou trabalhadores não-pagos. Desta forma, se nenhuma transação de mercado é envolvida, este componente da força de trabalho das organizações não surge nos relatórios

contábeis, tratando-se de um grande descuido, como será visto adiante. Sem seu envolvimento o nível de serviços pode ser drasticamente reduzido e, em alguns casos, a organização até pode não funcionar.

Uma questão crítica reside em acessar o valor de serviços sem um valor direto de mercado (sem valor monetário). Estes (1976) destaca: “A maior objeção à contabilidade social é sua aparente falta de técnicas de mensuração que sejam válidas e confiáveis. Contadores e homens de negócio podem expressar uma aceitação do conceito geral de contabilidade corporativa social, mas falta-lhes confiança em suas habilidades em apontar números satisfatórios aos efeitos sociais”.

Apesar das dificuldades, face à necessidade de se estimar um valor de mercado para os serviços voluntários, desenvolvem-se duas linhas (“escolas”) de pensamento. Na primeira, para Alves, Souza e Slomski (2005), utiliza-se o custo de oportunidade, ou seja, o menor preço dos serviços equivalentes àqueles prestados pelas organizações sem fins lucrativos praticados pelo mercado, isto é, o preço é definido pelas entidades com fins lucrativos. Ele deriva da suposição de que o custo do voluntariado é o tempo que poderia ter sido gasto de outras maneiras, incluindo ser remunerado em outras atividades semelhantes, que não apenas aquela em que o voluntário está alocado (Brown 1999). Esse tempo poderia ser gasto gerando renda; assim, o custo de oportunidade é ligado à compensação por hora que os voluntários, geralmente recebem por trabalhos pagos por eles prestados. Contudo, esse procedimento pode ser problemático, pois as habilidades esperadas na prática do serviço voluntário podem diferir substancialmente daquelas para as quais um salário será recebido.

Variações ao procedimento acima visando estimar o custo de oportunidade de voluntários são empreendidas por Wolfe, Weisbrod e Bird (1993) e Handy e Srinivasan (2002). Wolfe *et alii*. estimam o custo marginal de oportunidade ao questionar voluntários sobre o que eles teriam recebido se eles estivessem trabalhando horas adicionais remuneradas. Se não estão no mercado de trabalho (aposentados, estudantes, desempregados) “são questionados sobre o que eles acreditam que poderiam ganhar se decidissem procurar emprego remunerado”. Handy e Srinivasan (2002), também, solicitam o seguinte: que os mesmos atribuam quanto valem suas tarefas. A segunda escola usa “custos de reposição” (ou substituição) e assim avalia o custo dos voluntários pela perspectiva da organização, como tendo que pagar a taxa de mercado pelo serviço específico, o que não engloba atividades semelhantes. De acordo com Brudney (1990) e Ferris (1984), a estrutura de custos de reposição assume que funções voluntárias devam ser calculadas de acordo com o valor dos serviços prestados no mercado de trabalho.

No Brasil, Alves, Souza e Slomski (2005), utilizam como *proxy* para valorar o serviço voluntário, os salários e encargos pagos a funcionários remunerados, que ocupam funções similares àquelas desenvolvidas pelos voluntários em dezembro de 2003.

A crítica ao uso de custos de reposição sugere que voluntários são menos produtivos do que trabalhadores pagos e, portanto, seu custo de reposição pode superestimar seus valores (Brown 1999). Outra crítica consiste em que organizações que usam voluntários têm, geralmente, limitações financeiras e, se voluntários estão indisponíveis, elas simplesmente reduzem o nível de serviço. Além do mais, embora organizações que usem voluntários obtenham serviços capazes de agregar valor, eles também absorvem custos de treinamento e supervisão.

2 Modelos de Avaliação de Desempenho com base no Retorno Social do Investimento (SROI)

O Retorno Social do Investimento (SROI) é uma forma de balanço social para organizações sem fins lucrativos desenvolvida nos anos 90 e que, segundo Quarter *et al.*

(2003), talvez este seja o melhor modelo desenvolvido e idealizado pela fundação americana: *Roberts Enterprise Development Fund (REDF)*.

O SROI não tenta capturar e quantificar todos os aspectos da criação de valor de um programa sem fins lucrativos, mas a REDF acredita que o modelo pode ser aplicado a outras áreas filantrópicas, tentando aumentar a abrangência dos aspectos analisados.

A REDF defende a existência de um *continuum* de criação de valor para as organizações sem fins lucrativos, isto é, o valor é criado simultaneamente em três esferas: valor econômico puro, valor sócio-econômico e valor social puro. O valor econômico é criado quando existe retorno financeiro sobre um investimento, tal valor é muito comum em empresas lucrativas. Já o valor sócio-econômico está entre o valor econômico e o valor social puro. Sendo que, este se dá através da “quantificação” em unidades monetárias do valor social. Não se pode esquecer que as organizações sem fins lucrativos criam tal valor a partir da transformação de recursos, insumos e/ou processos em produtos/serviços destinados à venda (atividade econômica) e pela geração de receitas ou redução de custos para o setor público (atividade social). Exemplificando, uma entidade oferece um curso profissionalizante a pessoas carentes (atividade social) e também vende os bens produzidos no curso (atividade econômica) para gerar renda para a manutenção da organização. Já o valor social puro é criado quando recursos, insumos e programas de ação são combinados para trazer melhorias de vida aos indivíduos ou à sociedade. Isto torna difícil a mensuração, já que há fatores que não podem ser traduzidos em valores monetários, como o aprimoramento de habilidades e competências, bem como a experiência adquirida pela execução de um trabalho voluntário.

Este modelo gera três medidas de valores e três medidas de retorno. As medidas de valor são (Quarter *et al.*, 2003):

a) Valor Empresarial ou Valor Econômico do Negócio: significa o valor econômico da organização, ou seja, valor presente dos excedentes de caixa gerados pela atividade de negócio (exclui os custos da causa social, os subsídios e doações). O valor do negócio pode ser reduzido à fórmula:

Valor do Negócio (*Market Value Added - MVA* ou o EVA descontado pelo custo médio ponderado de capital - CMPC) = Lucro Operacional (LOP ajustado base EVA) / CMPC, que representa a soma do custo de capital próprio com o custo de capital de terceiros ponderados pelos custos de capital.

O LOP é facilmente identificado no Déficit ou Superávit do Resultado Contábil do Exercício. Entretanto, há dificuldades para o cálculo do custo de capital, pois devem ser conhecidos: a estrutura de capital da empresa, o custo de capital de terceiros e o custo de oportunidade do capital próprio. O capital próprio é oriundo de doações ou resultado da própria operação, apesar de não haver distribuição de resultados e o custo de oportunidade do capital próprio existe a partir do custo de captação de recursos de doação. Assim, baseados no conceito de custo de oportunidade, três alternativas são sugeridas: utilizar o custo do capital de terceiros; a segunda utilizar o maior retorno do investimento (ROI) das empresas “concorrentes” por este tipo de recurso, ou seja, usar a melhor rentabilidade das organizações de terceiro setor que concorrem por doações. Neste caso, também, devem ser considerados os benefícios oferecidos ao doador de recursos, como por exemplo, o benefício fiscal, já que o imposto de renda permite a dedução do gasto em casos específicos. E a terceira alternativa é calcular o custo do capital próprio pelo modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*).

b) Valor de Proposta Social ou Valor Econômico da Causa Social: refere-se ao valor social criado pela organização, sendo o valor presente da receita adicional e da redução de custos para o governo gerados pela atividade social, reduzidos dos custos desta atividade. O esforço para calcular o valor da causa social está associado à tentativa de capturar o impacto de tal causa na vida dos indivíduos e na sua comunidade. O fluxo de caixa é calculado com base em quatro elementos: o número projetado de pessoas atendidas, a redução de custo

média para o governo por pessoa, a média de aumento na receita do governo por pessoa (Imposto de Renda, por exemplo) e os gastos operacionais com a causa social projetados da empresa. Os quatro elementos devem ser projetados para dez anos, como um fluxo de caixa do valor da empresa. O segundo elemento apresenta maior dificuldade na sua estimação, pois, é preciso analisar todos os impactos da causa social na comunidade e verificar quais deles acarretam economias para o governo e podem ser traduzidos em valores monetários Na REDF, que trabalha com o aumento da empregabilidade das pessoas, percebe-se uma redução dos custos para o Estado, principalmente, nos programas de bolsa alimentação, nas clínicas comunitárias e prontos-socorros, nos programas de tratamentos a dependentes químicos e nos programas de auxílio judicial.

c) Valor Misto (Combinado) ou Valor da Entidade (Valor do Conjunto): é calculado somando o total dos valores econômicos (valor do negócio) e sociais (valor da causa social) das organizações, menos o seu total de débitos (dívidas) de longo prazo. Fazendo uma analogia com as empresas lucrativas, o cálculo do valor da entidade assemelha-se ao tamanho do patrimônio líquido ou capital dos sócios.

A primeira etapa do processo se dá através do cálculo dos valores monetários apresentados anteriormente (do negócio, do propósito social e da entidade). Em seguida é definido o valor do investimento para o cálculo de três índices, que comparam o valor gerado com o investimento requerido para gerá-lo. Portanto, para estas medidas de valor há três medidas de retorno (Índices) calculadas:

- i) Índice de Retorno da Empresa (negócio) - a quantidade de valor da empresa (negócio) divide-se pelo investimento financeiro na organização (Valor Presente do Investimento);
- ii) Índice de Retorno de Propósito Social (causa social) - a quantidade do valor social divide-se pelo investimento financeiro na organização (Valor Presente do Investimento); e
- iii) Índice Misto de Retorno (Índice da Entidade) - a quantidade de Valor da Empresa mais o Valor de Propósito Social menos o total de débitos (dívidas), a longo prazo, dividido pelo investimento financeiro nas organizações (Valor Presente do Investimento).

A REDF considera como investimento todo o recurso investido antes do período de projeção nos fluxos de caixa trazidos a valor presente, sendo a taxa de desconto do investimento uma média das taxas usadas no cálculo do valor do negócio e no cálculo do valor da causa social ponderada pela participação no valor da entidade.

O relatório SROI mostra que existe um significado maior que vai além das “métricas” do SROI, apresentando o contexto da entidade: descreve a organização e sua missão; analisa financeiramente; apresenta o perfil da população alvo; define valores e analisa os indicadores da metodologia SROI e os principais aspectos que impactam a população. Tudo é avaliado com o objetivo de compreender melhor as entidades ligadas à causa social, dando ao investidor a oportunidade de tomar decisões, de acordo com sua propensão ao risco e avaliação da entidade. Entretanto, existem limitações: dificuldades em separar os gastos da causa social dos gastos do negócio; geralmente não são contabilizados benefícios importantes no desempenho da entidade (exemplo: doações feitas em mercadorias); o valor do propósito social é calculado com base em valores que afetam o governo, mas a redução de gastos públicos nem sempre acarreta benefícios aos indivíduos, logo o foco central deve estar nos benefícios proporcionados aos indivíduos, só que tal benefício pode ser de difícil mensuração.

Outro modelo de retorno social do investimento que também faz uso de três medidas é o citado por Benson (1999) *apud* Quarter *et al.* (2003), sendo utilizado para calcular o retorno em programas de treinamento profissional, mas ampliado para calcular o retorno do investimento para a saúde.

Desde 1980, o *Financial Accounting Standards Board (FASB)*, afirma que a qualidade desejada nas informações contábeis aplicáveis às empresas com fins lucrativos, também, são válidas para as entidades sem fins lucrativos. Portanto, as formas de contabilização ampliadas com o conteúdo social e avaliadas nestes modelos constituem-se em complementos às declarações financeiras, pois tendem a ser não oficiais e qualitativas e, nem sempre se pode afirmar qual a melhor metodologia para a avaliação das entidades sem fins lucrativos. Talvez seja interessante apresentar um *mix* das metodologias analisadas, que é a visão deste trabalho, com uma abordagem integrada e com a vantagem de situar o informe social no mesmo nível do informe econômico.

2.1 O Retorno do Investimento

A forma de avaliação a ser pesquisada neste trabalho, sob a ótica do valor dos resultados advindos das mudanças, utiliza, parcialmente, aquela apresentada por Richmond e Hunnemann (1996):

$$\text{a) taxa de sucesso} = \frac{\text{número de sucessos}}{\text{número de serviços prestados}}$$

$$\text{b) } (\$) \text{ ROI Bruto (valor dos programas oficiais)} = \text{número de } (\$) \text{ valor dos} \\ \text{(output) sucessos sucessos}$$

Adicionando-se uma nova variável, derivada da Demonstração do Valor Adicionado Expandido (DVAE), composta pelo total dos gastos da entidade com recursos produtivos e dos valores estimados do trabalho não remunerado (*input*), produz-se um índice de produtividade SROI:

$$\text{c) } (\$) \text{ gastos com recursos produtivos} + (\$) \text{ valor do trabalho voluntário} = (\$) \text{ input}$$

$$\text{d) índice SROI} : \frac{(\$) \text{ output}}{(\$) \text{ inputs}} = \text{quanto cada } \$ 1 \text{ de} \\ \text{investimento produz} \\ \text{de retorno para cada } \$ 1 \text{ gasto}$$

Portanto, a busca do sucesso pode ser medida por duas formas:

- pelos bens sociais que ela provê a seus clientes e à comunidade,
- pelo aumento do capital organizacional.

Detalhando esta proposição, sob a ótica de Nanus *et al.* (2000), ainda que as organizações beneficentes prefiram avaliar o bem social em termos de impacto direto de suas atividades na vida de seus clientes ou na vitalidade das comunidades atendidas, o que é muito difícil, deve-se medir o bem social pelo aproveitamento dos programas.

O segundo indicador tem base nos indicadores financeiros que podem auxiliar a medir os aumentos do capital organizacional, decorrentes de doações, concessões/ isenções recebidas, recursos de associados, que são veículos úteis na avaliação da viabilidade daquelas entidades. Ainda, compõe o aumento do capital organizacional as medidas de aumento do capital humano, das instalações e de equipamentos, as contribuições de alianças estratégicas e de qualidade e a eficácia dos sistemas operacionais.

3 Modelos de Avaliação de Desempenho com base no Valor Adicionado para o Terceiro Setor

Linowes (1972), citado por Quarter *et al.* (2003) propõe uma Declaração Operacional Sócio-econômica (DESO) que pode ser adicionada às declarações de lucros e prejuízos no balanço das organizações (nos casos verificados a seguir: superávits e déficits das organizações). Ela inclui “despesas incorridas com voluntários no negócio, despesas estas

associadas com a melhoria da assistência social de empregados e público, segurança do produto”. Despesas voluntárias são enfatizadas, pois aquelas requeridas pela lei ou por contrato são vistas como “custos necessários para que negócios sejam realizados”. Alves, Souza e Slomski (2005) ressaltam a importância do serviço voluntário, já que os esforços destes indivíduos contribuem para a prestação dos serviços à sociedade (o que os autores chamam de receita econômica) e, por isso, devem ser reconhecidos como independentes do seu pagamento.

Assim, para fins da mensuração do resultado econômico, tanto o serviço voluntário quanto as despesas incorridas, porém assumidas por terceiros (beneficência), serão reconhecidos e valorados pelo menor preço de mercado (avaliação pelo custo de oportunidade). O resultado econômico é avaliado pela diferença entre a receita econômica e os custos e despesas incorridos e estes custos e despesas serão divididos em dois grupos:

- aqueles valorados a custos históricos: que representam os desembolsos de caixa, e, portanto, afetam o chamado patrimônio social da organização, equivalente ao Patrimônio Líquido das empresas com fins lucrativos;
- aqueles valorados a preços correntes de mercado: que englobam o serviço voluntário e outras despesas recebidas na forma de beneficência. Esses custos e despesas também correspondem aos recursos consumidos no processo de geração de receita econômica, assim como os valorados a custos históricos. Apesar de não haver desembolsos de caixa neste item, sabe-se que os serviços prestados e as possíveis “doações” serão valorados pelo menor preço.

3.1 O Cálculo do Valor Adicionado

O valor adicionado com foco nas relações com o voluntariado, compõe-se de dois aspectos:

- 1) financeiro: total dos pagamentos primários para o ano, considerando os pagamentos de mão-de-obra e de compras e pagamentos a terceiros somados aos pagamentos secundários para treinamentos e formação;
- 2) social: total das contribuições primárias dos voluntários calculadas, mas não pagas, a valor de mercado, somadas ao valor dos benefícios pessoais secundários, recebidos pelos voluntários, deduzidos os valores primários pagos.

O valor adicionado criado mede-se pelo aumento de valor da diferença entre os seus gastos com compras externas e o valor total dos resultados primários e secundários.

Um índice relacionando o valor adicionado com as compras externas mostra quanto a entidade gera de valor para cada real de bens e serviços adquiridos externamente ou quanto valor ela gera para cada real nela investido. A demonstração completa do valor adicionado deve examinar todos os resultados da entidade e seus valores de mercado.

Resultados Primários

Na amostra pesquisada, para se demonstrar como calcular a produção primária de resultados, além da atividade voluntária deve-se considerar os bens e serviços diretamente relacionados à missão da entidade. O valor de mercado a ser calculado considera dois usos de recursos:

- a) despesas que produzem saída de caixa (financeiras); b) horas trabalhadas de voluntários (sociais).

As horas de voluntários têm seu valor calculado com base em taxas dos salários praticados no mercado, consideradas as características dos serviços prestados como assistente social, educador, auxiliar de saúde, etc. Estes valores devem produzir um salário médio por hora de trabalho a ser aplicado às horas trabalhadas. Contudo, nestes valores não estão

consideradas as horas voluntárias do Conselho Diretor, cujos valores devem refletir as competências em governança e gestão estratégica.

Resultados Secundários

A produção secundária de resultados é composta de valores não diretamente relacionados com a missão da organização. Trata-se dos voluntários atuando nas funções da organização e desenvolvendo habilidades, capacitação e outras qualificações geradoras de valor através de seu crescimento pessoal e, conseqüentemente, valor para a sociedade. Portanto, é possível pesquisar valores percebidos em todas aquelas ações, que são recebidos pelos voluntários. Para tanto, multiplica-se o número total de voluntários pela porcentagem de respondentes que confirmam ter-se beneficiado da experiência e identifica-se o valor a ser atribuído de cada benefício. Este custo pode ser medido por um valor médio de uma amostra de diferentes cursos profissionalizantes ou técnicos inerentes àquelas habilidades.

Resultados Terciários

Quando a entidade transfere parte ou todo o conhecimento derivado de sua gestão ou desempenho a terceiros, surge mais um novo elemento no cálculo do valor adicionado. Assim, ao fornecer serviços terceirizados de consultoria *pro bono* a outras entidades, estas horas têm um valor que pode ser identificado através do custo de uma consultoria.

4 A Contabilidade e o Voluntariado nas Entidades sem Fins Lucrativos

A contabilidade no âmbito social necessariamente baseia-se em elementos limitantes já identificados na contabilidade financeira, onde são aceitos apenas itens monetizados e excluídos inúmeros itens não monetizados, focando no acionista e nos demais doadores de recursos e abandonando, muitas vezes, os demais interessados na entidade (*stakeholders*). Contudo, o *Financial Accounting Statements Board (FASB)*, em 1980, conclui que a mensuração dos resultados das entidades sem fins lucrativos demanda informações sobre os esforços despendido (como os recursos são utilizados) e sobre os resultados alcançados, conforme Fountain (2001).

O voluntariado tem suas raízes nas pessoas voltadas para ações em prol do bem comum, sem esperar qualquer retribuição, atuando em empresas, no governo e nas entidades do terceiro setor. Essa ação caracteriza-se por uma rede de resposta imediata, capaz de produzir mudanças rápidas. É necessário criar um consenso sobre sua integração, desenvolvendo um processo interno de comunicação de objetivos e metas, coordenando suas atividades e propiciando formas de avaliação e de incentivos não econômicos como sua capacitação e seu crescimento pessoal, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo.

Um diagnóstico parcial de alguns aspectos do trabalho voluntário no Brasil pode ser obtido na pesquisa de Pace *et al.* (2004), onde sua presença atingiu 77,6% das entidades filantrópicas de uma amostra de 648 cadastradas no Conselho Nacional de Assistência Social, (CNAS) distribuídas por 26 Estados.

Essa importância já foi caracterizada em legislação específica que propiciou novas regras para a contratação de serviços voluntários, Lei 9608, de 18 de fevereiro de 1998, sendo que esta formalização das relações do trabalho voluntário se apresentou em 42,5%, (214), das entidades respondentes, (503), ou 33% da amostra, (648). A importância desta forma de trabalho levou à constatação da existência de uma área de coordenação interna, visando sua inserção harmoniosa nas entidades, e existente em 44% dos 504 respondentes. Quanto à análise do esforço de treinamento dos voluntários, apenas 40% ou 199 dos respondentes (503) e 30,7% da amostra dedicam-se ao seu treinamento. Este menor investimento em treinamento pode ser explicado pela instabilidade dos quadros voluntários o que é validado através do cruzamento do tempo de casa com treinamento.

5 Procedimentos Metodológicos

Método de Pesquisa

Trata-se de pesquisa descritiva que faz uso de uma abordagem exploratória e utiliza-se de métodos qualitativos e quantitativos para coleta de dados, identificando múltiplos que integram valores contábeis e financeiros com indicadores sociais.

População e Composição da Amostra

A pesquisa tem como base entidades cadastradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), com certificado de filantropia e que declararam possuir trabalho voluntário. É considerada no trabalho apenas uma sub-amostra de 60 entidades que responderam aos questionários, distribuídas regionalmente, de uma amostra inicial de 502. Portanto, a avaliação dos resultados não tem a pretensão de generalizações e nem tão pouco a distribuição dos respondentes pode ser considerada representativa da amostra inicial. Considerou-se entidade beneficente de assistência social, para os fins da Resolução CNAS n.º177/00, a pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atue dentro dos objetivos da Resolução.

Região	%	Respondentes
Norte	10	6
Nordeste	17	10
Centro Oeste	10	6
Sudeste	42	25
Sul	21	13
Total:	100%	60

Quadro 1 – Distribuição regional dos respondentes

Fonte – Elaboração própria

6 Análise dos Resultados

Valor Adicionado Social - Resultados Primários

O primeiro passo no cálculo do Valor Adicionado Social consiste em valorizar os resultados primários, diretamente associados à missão da organização. Desta forma, a pesquisa, para estabelecer um valor de mercado, separa as 60 entidades em 5 macro regiões e 12 setores de atividade e nelas identifica duas fontes de recursos: dispêndios financeiros e horas utilizadas de trabalho voluntário.

Para o ano de 2004, no Quadro 2, observa-se, regionalmente, o volume dos dispêndios financeiros declarados, já excluídas as contribuições do trabalho voluntário.

	NORTE	NORDESTE	CENTRO OESTE	SUDESTE	SUL	TOTAL
TOTAL	1.436.830	1.648.949	1.070.099	14.756.770	1.741.656	20.654.304

Quadro 2 – Distribuição do Valor Adicionado Financeiro (primário) (Salários + encargos + despesas + depreciação) 2004 - R\$

Fonte - Elaboração própria

As horas efetivamente trabalhadas pelos funcionários voluntários constituem o dado principal a ser considerado no cálculo dos resultados primários, distribuindo-se regionalmente para os diferentes níveis funcionais, no Quadro 3. Percebe-se a importância da atividade voluntária no número total de horas trabalhadas das entidades pesquisadas. Para identificar o valor dessas horas de trabalho, de modo a poder atuar como uma *proxy* utiliza-se o

rendimento médio nominal da Pesquisa Mensal de Emprego, dezembro de 2004, valor médio das Regiões Metropolitanas, posição Ocupação – Setor Privado – Trabalho Principal: empregados com carteira assinada.

Regiões		Conselho	Gerência	Funcionários	Total
Norte					
	Horas	10.620	24.000	31.200	5.820
	Taxa R\$	52,86	5,21	4,34	
	Total R\$	561.406	125.040	135.460	821.906
Nordeste					
	Horas	29.052	2.304	43.104	74.460
	Taxa R\$	52,86	5,21	4,34	
	Total R\$	1.535.779	12.040	187.143	1.734.926
Centro Oeste					
	Horas	5.520	15.360	4.032	24.912
	Taxa R\$	52,86	5,21	4,34	
	Total R\$	291.804	80.026	17.506	389.335
Sudeste					
	Horas	56.400	30.000	68.040	154.440
	Taxa R\$	52,86	6,81	5,68	
	Total R\$	2.981.479	204.429	386.127	3.572.034
Sul					
	Horas	39.300	21.120	23.492	83.916
	Taxa R\$	52,86	6,27	5,22	
	Total R\$	2.077.520	132.352	122.697	2.332.568
Total	Horas	140.892	92.784	169.872	403.548
	Total R\$	7.447.987	553.850	848.932	8.850.770

Quadro 3 – Distribuição do número e do valor de mercado das horas de mão de obra voluntária – distribuição regional 2004 – R\$
Fonte - Elaboração própria

No quadro, têm-se os dados do valor da hora trabalhada para três categorias funcionais: membros do Conselho Diretor, Gerentes e Funcionários. O valor da hora do Conselho Diretor tem como base pesquisa de 2005, com dados de 2004, realizada pela Human Capital da empresa Watson Wyatt Brasil Ltda., em colaboração com o centro de Pesquisas e Conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O valor tomado é a mediana da remuneração fixa para um conselheiro com dedicação parcial, sem considerar diferenças regionais significativas. Já nos níveis gerencial e funcional são perceptíveis disparidades de valor por unidade hora de trabalho inerentes à realidade econômica e social das regiões do país. O valor total de R\$ 8.850.770,00 é o produto das horas de trabalho voluntário pelas taxas horárias declaradas.

Somando-se o valor atribuído ao trabalho voluntário, R\$ 8.850.770,00 com o valor financeiro efetivamente despendido no ano de 2004, R\$ 20.654.304,00, obtêm-se um total de resultados primários de R\$ 29.505.074,00, Quadro 6, ou seja, um acréscimo de 43 % acima dos valores financeiros, inicialmente declarados como incorridos.

Resultados Secundários

Os resultados secundários não são diretamente relacionados à missão da entidade, mas compõem seu valor adicionado. Assim, quando parte do grupo de voluntários absorve conhecimentos operacionais, decorrentes da prática da atividade ou de algum treinamento, constrói-se valor, não só para aqueles diretamente envolvidos, mas, também, para a comunidade e a sociedade. Os trabalhadores voluntários ao retornarem ao mercado de trabalho como assalariados ou como empreendedores, terão obtido uma vantagem e gerado uma economia para o Estado, em treinamento. Ponderando-se as respostas positivas sobre o total de respostas possíveis, obtem-se os graus de intensidade dos ganhos de conhecimento / experiência percebidos como recebidos pelos voluntários quando no desempenho de suas atividades. As elevadas taxas de respostas positivas mostram a importância destes dados para fins de cálculo do valor adicionado. Aqui se trata da visão do gestor, apenas, cabendo uma avaliação dos voluntários.

O cálculo do valor de mercado para os ganhos secundários no Quadro 4, constitui-se num indicativo de valor, pois considera apenas o número de voluntários que declaram ter percebido uma porcentagem de crescimento pessoal e os valores médios de custo para cursos técnicos com duração de cerca de 60 horas, na área de saúde. Os dados utilizados estão limitados aos cursos oferecidos pelas unidades do SENAC, localizadas nas diferentes regiões. Foge ao escopo deste trabalho e deve ser previsto em novos estudos, a avaliação de todas as especialidades praticadas e dos níveis de aprendizado alcançados pelos voluntários, bem com de seus respectivos custos de mercado.

	Total voluntários	Valor dos cursos (R\$) (*)	Ganho pessoal percebido (R\$)
Norte	92	150,00	6.780,00
Nordeste	126	200,00	20.520,00
Centro Oeste	48	150,00	8.100,00
Sudeste	714	300,00	174.420,00
Sul	252	300,00	68.700,00
Total	1.232		278.520,00

Quadro 4 – Ganhos secundários com o crescimento de conhecimento/ experiência dos voluntários 2004 – R\$
(*) valores médios obtidos para cursos de 60 hs nos Estados onde atua o SENAC

O valor de mercado real do ganho secundário com o crescimento pessoal é obtido reduzindo-se dos gastos financeiros realmente incorridos com treinamento, o valor percebido de crescimento pessoal ($\$278.520,00 - R\$ 41.750,00 = R\$ 236.770,00$), alcançando 5,6 vezes o valor financeiro investido em treinamento, Quadro 5.

	Ganho pessoal percebido (R\$) (A)	Treinamento (R\$) (B)	Ganho pessoal secundário (R\$) (A – B)
Norte	6.780,00	-	6.780,00
Nordeste	20.520,00	8386,00	12.134,00
Centro Oeste	8.100,00	5.830,00	2.270,00
Sudeste	174.420,00	25.998,00	148.422,00
Sul	68.700,00	1.536,00	67.164,00
Total	278.520,00	41.750,00	236.770,00

Quadro 5 - Ganhos secundários com o crescimento de conhecimento/ experiência dos voluntários – distribuição regional 2004 – R\$

Fonte – elaboração própria

Valor Adicionado Expandido

Entenda-se por valor adicionado a medida da riqueza que uma entidade é capaz de criar, “adicionando valor” às matérias primas, produtos e serviços através da combinação de capital e trabalho. É a medida do incremento de valor existente entre os dispêndios em bens e serviços adquiridos externamente, impostos e taxas pagos e o valor da produção.

O valor adicionado expandido para todas as entidades pesquisadas pode ser observado no Quadro 6, composto por três grupos de valores: 1) dispêndios totais para o ano onde são somados os valores de R\$ 20.654.303,87 referentes aos desembolsos financeiros ou primários, como folha de salários e compras externas, também, denominada Demonstração de Valor Econômico Adicionado Restrita e R\$ 41.750,00 referentes a desembolsos secundários como treinamento de voluntários; 2) valor de mercado do trabalho voluntário com base no Quadro 3, R\$ 8.850.769,70; 3) valor de mercado do ganho secundário com o crescimento pessoal.

Valor Adicionado		Natureza do Valor Adicionado		
Origem do Valor	Classificação	Financeiro	Social	Total
Produção Interna	Primária	20.654.303,87	8.850.769,70	29.505.073,57
	Secundária	41.750,00	236.770,00	278.520,00
	Total [1]	20.696.053,87	9.087.539,70	29.783.593,57
Serviços de Terceiros	Compras Externas (CE)	(6.362.390,72)	-	(6.362.390,72)
	Total [2]	(6.362.390,72)	-	(6.362.390,72)
<i>Valor Adicionado (VA)</i>		14.333.663,15	9.087.539,70	23.421.202,85

Índice	VA / CE	2,25	1,43	3,68
--------	---------	------	------	------

Quadro 6 - Valor Econômico Adicionado Expandido 2004 – R\$ Total

Fonte – elaboração própria

Os bens e serviços adquiridos externamente, R\$ 6.362.390,72 devem ser deduzidos do total de resultados primários e secundários, R\$ 29.783.593,57, resultando no valor adicionado

de R\$ 23.421.202,85. Se considerados apenas os resultados financeiros, tem-se o valor de R\$ 14.333.663,15, na coluna Financeiro. Com a estimativa do valor de mercado da contribuição do trabalho voluntário aquele valor se eleva em R\$ 9.087.539,70, totalizando R\$ 29.783.593,57.

É possível calcular um índice de valor adicionado em relação às compras externas, que representa quanto as entidades criam de valor adicionado para cada real gasto em bens e serviços, ou seja, para cada real houve uma geração de valor de R\$ 3,68. Se a análise for feita apenas tomando-se como base as demonstrações financeiras, aquele índice será 2,25. Portanto, a inclusão dos aspectos sociais eleva estes valores, com um acréscimo de 63%, gerando mais valor para os recursos investidos nessas atividades.

Aplicando os mesmos critérios para uma avaliação regional, nos Quadros 7 a 11, consideradas as limitações da amostra, pode-se verificar que a maior contribuição graças à inclusão social é verificada na região Sul, elevando o retorno em 279% para cada real gasto externamente. Já o maior retorno absoluto por real é verificado no Centro Oeste, com R\$ 6,45 para cada real de compras externas de bens e serviços.

Na região Centro Oeste, o índice apenas com base nas demonstrações financeiras é de 4,43. Portanto, a inclusão dos aspectos sociais é capaz de elevar estes valores, alcançando um acréscimo de 45%, gerando mais valor para os recursos aí investidos.

Valor Adicionado		Natureza do Valor Adicionado		
Origem do Valor	Classificação	Financeiro	Social	Total
Produção Interna	Primária	1.070.099,08	389.335,49	1.459.434,57
	Secundária	-	8.100,00	8.100,00
	Total [1]	1.070.099,08	397.435,49	1.467.534,57
Serviços de Terceiros	Compras Externas (CE)	(196.943,64)	-	(196.943,64)
	Total [2]	(196.943,64)	-	(196.943,64)
<i>Valor Adicionado (VA)</i>		873.155,44	397.435,49	1.270.590,93

Índice	VA / CE	4,43	2,02	6,45
--------	---------	------	------	------

Quadro 7 – Demonstração do Valor Adicionado Expandido 2004 - R\$ Centro Oeste
Fonte – elaboração própria

Na região Nordeste o índice apenas com base nas demonstrações financeiras é de 0,68. Portanto, a inclusão dos aspectos sociais eleva estes valores, alcançando um acréscimo de 261%, gerando mais valor para os recursos investidos nessa região.

Valor Adicionado		Natureza do Valor Adicionado		
Origem do Valor	Classificação	Financeiro	Social	Total
Produção Interna	Primária	1.648.949,16	1.734.925,68	3.383.874,84
	Secundária	8.386,00	12.134,00	20.520,00
	Total [1]	1.657.335,16	1.747.059,68	3.404.394,84
Serviços de Terceiros	Compras Externas (CE)	(985.335,09)	-	(985.335,09)
	Total [2]	(985.335,09)	-	(985.335,09)
<i>Valor Adicionado (VA)</i>		672.000,07	1.747.059,68	2.419.059,75

Índice	VA / CE	0,68	1,77	2,46
--------	---------	------	------	------

Quadro 8 - Demonstração do Valor Adicionado Expandido 2004 - R\$ Nordeste
Fonte – elaboração própria

Na região Norte o índice apenas com base nas demonstrações financeiras é de 2,70. A inclusão dos aspectos sociais eleva estes valores em 78,5% de valor para os recursos investidos nessa região.

Valor Adicionado		Natureza do Valor Adicionado		
Origem do Valor	Classificação	Financeiro	Social	Total
Produção Interna	Primária	1.436.830,29	821.906,07	2.258.736,36
	Secundária	5.830,00	950,00	6.780,00
	Total [1]	1.442.660,29	822.856,07	2.265.516,36
Serviços de Terceiros	Compras Externas (CE)	(389.552,84)	-	(389.552,84)
	Total [2]	(389.552,84)	-	(389.552,84)
<i>Valor Adicionado (VA)</i>		1.053.107,45	822.856,07	1.875.963,52

Índice	VA / CE	2,70	2,11	4,82
--------	---------	------	------	------

Quadro 9 - Demonstração do Valor Adicionado Expandido 2004 - R\$ Norte

Fonte – elaboração própria

Na região Sudeste o índice com base nas demonstrações financeiras alcança 2,78. A inclusão dos aspectos sociais eleva estes valores em 34,5% de geração de valor para os recursos investidos nessa região.

Valor Adicionado		Natureza do Valor Adicionado		
Origem do Valor	Classificação	Financeiro	Social	Total
Produção Interna	Primária	14.756.769,63	3.572.034,14	18.328.803,77
	Secundária	25.998,00	148.422,00	174.420,00
	Total [1]	14.782.767,63	3.720.456,14	18.503.223,77
Serviços de Terceiros	Compras Externas (CE)	(3.905.716,32)	-	(3.905.716,32)
	Total [2]	(3.905.716,32)	-	(3.905.716,32)
<i>Valor Adicionado (VA)</i>		10.877.051,31	3.720.456,14	14.597.507,45

Índice	VA / CE	2,78	0,95	3,74
--------	---------	------	------	------

Quadro 10 - Demonstração do Valor Adicionado Expandido 2004 - R\$ Sudeste

Fonte – elaboração própria

O índice na região Sul, apenas com base nas demonstrações financeiras, é de 0,97. A inclusão dos aspectos sociais eleva estes valores em 279%, a maior geração de valor da amostra, para os recursos investidos nessa região.

Valor Adicionado		Natureza do Valor Adicionado		
Origem do Valor	Classificação	Financeiro	Social	Total
Produção Interna	Primária	1.741.655,71	2.332.568,31	4.074.224,02
	Secundária	1.536,00	67.164,00	68.700,00
	Total [1]	1.743.191,71	2.399.732,31	4.142.924,02
Serviços de Terceiros	Compras Externas (CE)	(884.842,83)	-	(884.842,83)
	Total [2]	(884.842,83)	-	(884.842,83)
<i>Valor Adicionado (VA)</i>		858.348,88	2.399.732,31	3.258.081,19

Índice	VA / CE	0,97	2,71	3,68
--------	---------	------	------	------

Quadro 11 - Demonstração do Valor Adicionado Expandido 2004 - R\$ Sul

Fonte – elaboração própria

O Cálculo do Retorno do Investimento Social (SROI)

A questão maior nesta metodologia reside em conhecer o impacto real dos programas ou a transformação desejada no ambiente, que é o principal objeto de cada entidade, em relação ao total de atendimentos realizados.

Utilizando-se dos dados dos programas oficiais de bolsa família, bolsa escola e bolsa alimentação, bem como de programas voltados para aspectos da saúde, mais frequentes nas entidades pesquisadas e tendo como fonte o Programa de Transferência de Renda, por município, dos Ministérios do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e da Saúde, é possível relacionar os custos de programas oficiais com o retorno gerado pelos investimentos realizados pelas entidades pesquisadas.

A partir do retorno bruto que relaciona custos oficiais com os sucessos é possível identificar quanto é adicionado pelas entidades com sua ação e seus programas, calculando-se um índice de produtividade de quanto cada unidade de investimento produz de retorno para cada real efetivamente gasto.

Considerando que as entidades captam recursos de diferentes fontes é razoável admitir-se que a totalidade desses recursos seja representada pelos custos dos serviços prestados, que considerada todos os gastos com recursos produtivos e valores estimados do trabalho não remunerado, R\$ R\$ 29.783.593,57, conforme obtido no Quadro 6, Demonstração do Valor Adicionado Expandido, aqui denominados de *inputs*. O Valor Adicionado Expandido é mais próximo da realidade dos investimentos das entidades.

Valorizando estes sucessos através da multiplicação do valor de custo dos programas oficiais, para cada evento, pelo número de sucessos obtidos, obtem-se o valor produzido pela entidade, seu *output*, no caso R\$ 45.463.087,74.

O SROI é o resultado do quociente entre os *outputs* e os *inputs*, no Quadro 12, onde R\$ 0,53 será o retorno para cada real investido.

Itens	Definição	Valores
Input	Valor Primário + Secundário [i]	R\$ 29.783.593,57
Output	Valor Total dos Sucessos [ii]	R\$ 45.463.087,74
Índice	[ii / i]	1,53

Quadro 12 – Cálculo do SROI

2004 – R\$ Total

Fonte – elaboração própria

Este valor do retorno representa apenas a ótica das entidades, sendo necessário sua

validação junto à clientela beneficiada pelos serviços. Desta forma será possível ter o correto entendimento dos índices de sucesso, considerados os aspectos quantitativos e qualitativos dos serviços prestados.

Sempre que o SROI for inferior a 1 significa que para cada real investido produziu-se um resultado inferior aos gastos de programas oficiais. Este resultado deve ter sua origem pesquisada em trabalho complementar que avalie se a ponderação utilizada (nível de sucesso junto à clientela) se verifica para uma amostra estatisticamente significativa naquela região.

Numa análise do desempenho regional o modelo apresenta um índice de SROI para a região Centro Oeste de 0,40, para o Nordeste 0,39 e para a região Norte 0,31, ou seja, as entidades respondentes apresentam gastos mais elevados do que aqueles que seriam praticados com recursos oficiais, ou baixa produtividade, com retornos inferiores ao desejado. Nas regiões Sul e Sudeste o índice se apresenta superior a 1 com 1,10 e 5,43, respectivamente.

7 Considerações Finais

À luz do modelo do Valor Adicionado Expandido demonstra-se como o valor adicionado pelas entidades pode ser distribuído para um grupo maior de interessados na operação.

Quanto mais ampla for sua base de trabalho voluntário maior será o retorno por real aplicado, pois ao se considerar a contribuição da mão de obra voluntária, que compõe os denominados resultados primários, juntamente com as saídas financeiras de caixa, percebe-se a ocorrência de um acréscimo de 43 % acima dos valores financeiros.

O trabalho voluntário adicionado pelas entidades pesquisadas responde por 67,6 % do valor financeiro e social alocados a recursos humanos e por 15,6% das horas trabalhadas. Nos resultados secundários, percebidos na capacitação funcional do trabalho voluntário, que representam um valor para a comunidade / sociedade, pois provocam uma economia social em treinamento e formação de pessoal, o valor de mercado dessa mão de obra alcança 5,6 vezes o valor financeiro investido em seu treinamento.

Através do cálculo do valor adicionado mede-se o incremento de valor existente entre os dispêndios em bens e serviços adquiridos externamente, impostos e taxas pagos e o valor total de sua produção. Demonstra-se quanto as entidades criam de valor para cada real gasto em bens e serviços, havendo, para cada real gasto, uma geração de valor de R\$ 3,68. Na análise, tomando-se como base apenas as demonstrações financeiras (sem os efeitos sociais), aquele índice será de R\$ 2,25. A inclusão dos aspectos sociais é capaz de produzir um acréscimo de 63% nos recursos investidos nessas atividades.

Já o cálculo do SROI mede o impacto real dos serviços das entidades, aqui denominado de sucesso, em relação ao total de atendimentos realizados. Cada sucesso representa uma economia em programas oficiais, logo é possível calcular um índice que apresente quanto cada unidade de investimento produz de retorno para cada real gasto.

Para se valorizar estes sucessos combinam-se dados do modelo SROI com a Demonstração do Valor Adicionado Expandido, onde é calculado um quociente entre o valor dos sucessos produzidos pela entidade e precificado pelos programas oficiais, *output*, com todos os gastos com recursos produtivos e valores estimados do trabalho não remunerado, denominados *inputs*. O resultado obtido para a amostra de R\$ 0,53 será o retorno para cada real investido, mostrando regionalmente ou por setores, o nível de produtividade dos recursos aplicados.

Alguns críticos afirmam que reduzir o desempenho operacional a valores financeiros não leva em consideração o fator humano na sua totalidade e que os problemas relativos à representatividade das amostras podem servir de base para a manipulação dos resultados, mudando o relato sobre a organização. De fato estas situações podem ocorrer, mas o objetivo

não pode ser a perfeição, mas a possibilidade de contar com diferentes técnicas capazes de relatar ângulos particulares das atividades. É importante que se ouça o outro lado, o testemunho dos voluntários e dos clientes para validar o uso de métodos integradores, úteis para os gestores e para ampliar o conhecimento dos doadores de fundos.

Observa-se ao longo da pesquisa que as metodologias avaliadas podem não capturar todos os dados relevantes para estimar o valor gerado pelas instituições sem fins lucrativos. Deve-se destacar que muitas das dificuldades quanto à disposição e a competência para informar dados sensíveis devem-se ao despreparo do respondente ou ao mero desinteresse. Adicionalmente, os modelos de retorno social sofrem da limitação de ter que confiar nas medidas substitutas para os impactos dos programas. O trabalho mostra evidências para a criação de valor oriunda do trabalho voluntário. Almeja-se em uma próxima etapa corroborar esta hipótese fazendo uso de uma amostra representativa que não foi possível de ser obtida nesta pesquisa.

Referências Bibliográficas

- ALVES, C.V.O., Souza, M, Slomski, Valmor, 2005, A Mensuração do resultado econômico em entidades do terceiro setor: o caso do Grupo Primavera, *ENANPAD*, Brasília.
- BELKAOUI, 1984, A Socio – economic accounting. Westport, CT: Quorum Books.
- BETTIOL Júnior; Barbieri, G., Martins, G. 2005, Formação e evidenciação do resultado de entidades do terceiro setor: um estudo de caso, *ENANPAD*, Brasília.
- BRESSER PEREIRA, L.C., 1998, O Público Não Estatal na Reforma do Estado, FGV Ed., SP.
- BROWN, E., 1999, Assessing the value of volunteer activity, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28.
- BRUDNEY, J., 1990, Fostering volunteer programs in the public sector. S. Fco: Jossey-Bass.
- ESTES, R., 1976, Corporate Social Accounting. New York: John Wiley.
- FERRIS, J., 1984, Co provision: Citizen Time and money donation in public service provision. *Public Administration Review*, 44 (4), p.324-333.
- FOUNTAIN, J., Using Performance measures in K-12, School Business Affairs, www.asbintl.org (10/01/2006)
- GRAY, R. OWEN, D. & MAUNDERS, K.T., 1987, Corporate Social Reporting: Accounting and accountability. London: Prentice Hall.
- HANDY, F. & SRINIVASAN, H., 2002, Volunteers in hospitals: Scope and value. Toronto: York University.
- NANUS, Burt, DOBB, S, 2000, Liderança para o Terceiro Setor: Estratégia de Sucesso para Organizações Sem Fins Lucrativos, Futura, SP.
- PACE, E.S.U., Basso, L.F.C., da SILVA, R., 2003, A Elaboração de Indicadores Financeiros e Não Financeiros de Desempenho para o Terceiro Setor, Mackpesquisa, mimeo.
- QUARTER, J., MOOK, RICHMOND, B, 2003, what counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives. *Ontario Institute Studies in Education*, Toronto, P. Hall
- .RICHMOND, Frederick, HUNNEMANN, Eleanor, 1996, What Every Board Member Needs to Know About Outcomes, *Management and Technical Assistance Publication Series*, Harrisburg, PA.
- TRAI DCRAFT, 1999/2000, Traidcraft, 1999/2000 social accounts. www.traidcraft.co.uk/ ,
- WOLFE, N, BURTON W. & BIRD E. 1993, The supply of volunteer labor: the case of hospitals. *Nonprofit Management and Leadership* 4 (1), p.23-45.
- www.ibge.gov.br/indicadores-PME, (10/01/06)
- www.saúde.gov.br, (12/10/06).
- www.integraçãosocial.gov.br , (25/01/06).