

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BERNARDO WENZEL DE VASCONCELLOS SANTOS

**O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM
COMERCIAL (SENAC) VISTO PELO METODOLOGIA
SROI - SOCIAL RETURN ON INVESTIMENT.**

NITERÓI/RJ

2019

**UNIVERSIDADE
FEDERAL
FLUMINENSE**

BERNARDO WENZEL DE VASCONCELLOS SANTOS

**O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC) VISTO
PELO METODOLOGIA SROI - SOCIAL RETURN ON INVESTMENT.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Administração pela
Universidade Federal Fluminense (UFF).

Orientador:
Prof. Dr. SÉRGIO DE SOUSA MONTALVÃO

NITERÓI

2019

BERNARDO WENZEL DE VASCONCELLOS SANTOS

**O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC) VISTO
PELO METODOLOGIA SROI - SOCIAL RETURN ON INVESTMENT.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Administração pela
Universidade Federal Fluminense (UFF).

Aprovado em: _____

Prof. Dr. Sérgio de Souza Montalvão

Profª. Dra. Elza Maria Marinho Lustosa

Profª. Dra. Agatha Justen Gonçalves Ribeiro

NITERÓI/RJ
2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S237s Santos, Bernardo Wenzel de Vasconcellos
O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC) : VISTO
PELO METODOLOGIA SROI - SOCIAL RETURN ON INVESTIMENT. /
Bernardo Wenzel de Vasconcellos Santos ; Sérgio de Souza
Montalvão, orientador. Niterói, 2019.
40 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. SROI. 2. Política Pública. 3. Sistema S. 4. Impacto
Social. 5. Produção intelectual. I. Montalvão, Sérgio de
Souza, orientador. II. Universidade Federal Fluminense.
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. III.
Título.

CDD -

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Mereluci, ao meu pai, Benilton, e ao meu irmão, Miguel, pelos esforços irrestritos que sempre me dedicaram. E que, apesar da distância que nos separa, continuam sendo uma fonte inesgotável de inspiração, companheirismo e de apoio nos momentos mais decisivos.

À minha namorada Thaís Oliveira, pela motivação, cobranças e pelo apoio incondicional.

Ao meu orientador, Professor Sérgio Montalvão, pela valiosa dedicação com que me orientou e pelas conversas inspiradoras de que tive o privilégio de desfrutar ao longo deste ano.

À Girleny, contadora do SENAC-DN, por ter compartilhado o questionamento que serviu de inspiração ao estudo de caso abordado neste trabalho e ter me ajudado a chegar à resposta.

Aos amigos de que tive o prazer de conhecer na UFF e que fizeram esses anos inesquecíveis.

Por fim, a todos os funcionários e professores da Universidade Federal Fluminense, e especialmente do Departamento de Administração, que contribuíram para despertar em mim o gosto pela administração e a compreensão da sua importância para um mundo mais sustentável e melhor de se viver.

RESUMO

O tema deste trabalho é a metodologia de análise financeira de projetos SROI – *Social Return on Investment*, que procura mensurar e valorar financeiramente os impactos sociais de políticas públicas, a fim de obter o retorno em valor social sobre o investimento feito. Nesse sentido, o trabalho tem como objetivo analisar o impacto social do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), além de descrever o histórico de reformas feitas no âmbito da administração pública brasileira, a história do sistema e a metodologia SROI. Posteriormente, o método é aplicado um estudo de caso real, o balanço orçamentário de 2019b do SENAC. Ao final, pode-se concluir que o SENAC gera valor para a sociedade.

Palavras-chave: SROI. Sistema S. Política Pública. Impacto social. SENAC. Valor social. Administração Pública.

ABSTRACT

The theme of this work is the methodology of financial analysis of Projects SROI - Social Return on Investment, which seeks to measure and financially evaluate the social impacts of public policies, in order to obtain the return in social value on the investment made. In this sense, the work aims to analyze the social impact of the National Commercial Learning Service (SENAC), besides describing the history of reforms made within the Brazilian public administration, the history of the system and the SROI methodology. Subsequently, the method is applied a real case study, the 2019b budget balance of SENAC. In the end, it can be concluded that SENAC generates value for society.

Keywords: SROI. S System. Public Policy. Social impact. Senac. Social value. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	16
Figura 2: SISTEMA S – CNI E CNC.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Medidas de valor da Metodologia SROI.....	30
Quadro 2: Fórmulas dos Índices de Retorno da Metodologia – SROI.....	30
Quadro 3: Classificação receita do SENAC em atividade econômica e social.....	31
Quadro 4: Demonstração superávit/déficit do exercício do SENAC segregada em atividade econômica e social – em R\$.....	32
Quadro 5: Cálculo valor do negócio do SENAC – em R\$.....	33
Quadro 6: Cálculo do valor da causa social do SENAC – em R\$.....	33
Quadro 7: Cálculo do valor da entidade SENAC – em R\$.....	34
Quadro 8: Cálculo índice de retorno do negócio SENAC.....	34
Quadro 9: Cálculo índice de retorno da causa social SENAC.....	35
Quadro 10: Cálculo índice de retorno da entidade SENAC.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 OBJETIVOS	12
1.4.1 Objetivo principal.....	12
1.4.2 Objetivos auxiliares	12
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
2.1 INTRODUÇÃO HISTÓRICA SOBRE A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	14
2.2 A HISTÓRIA DO SISTEMAS	22
2.3 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.4 <i>SOCIAL RETURN ON INVESTMENT</i>	25
3 PESQUISA DE CAMPO	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
3.2 COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	31
4 CONCLUSÃO.....	36
4.1 LIMITAÇÕES DO SROI	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

As atuais políticas públicas procuram atender às demandas da sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentável, solucionando questões socioambientais, promovendo a competitividade da economia e a manutenção da soberania nacional. Portanto, segundo o atual governo, existe uma limitação de recursos públicos para enfrentar todos esses desafios exige o uso de processos racionais para a definição de prioridades na alocação dos recursos disponíveis.

Para que haja uma boa alocação de recursos é necessária a utilização de processos que permitam medir - qualitativamente e quantitativamente - os resultados e impactos durante os ciclos de planejamento estratégico governamental e da execução dos programas de governo. Não se trata apenas do processo de planejamento, governança e gestão, mas também do exercício pleno da cidadania, da responsabilidade, da transparência, da probidade, da eficácia, da eficiência e da efetividade na aplicação de recursos públicos, muitas vezes limitados e insuficientes, para atender a todas as demandas da sociedade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a chegada de uma nova onda neoliberal e conservadora, projetos econômicos feitos através de emendas constitucionais estão cada vez mais orientados para o mercado. As atuais reformas econômicas visam como resultado um Estado mínimo, dentro de uma visão semelhante àquela predominante no início dos anos 90. Com isso, as garantias dos direitos sociais através de políticas públicas têm perdido espaço e trazido muitos questionamentos sobre o volume de investimentos necessários aos seus resultados, restando saber qual seria o melhor modelo de gestão para esses recursos, se esses investimentos trazem retorno e se eles são necessários Sobral e Santos (2017, p. 11) afirmam que:

Políticas públicas modelam, em grande parte, a sociedade e impactam significativamente nossa vida cotidiana, o que torna a relação entre sociedade e Estado extremamente complexa e demandante de mecanismos de regulação, de avaliação e de ponderação.

A relação Estado e sociedade está assegurada na necessidade que esta última tem de ver satisfeitas as suas necessidades sociais. Para isso, ela colabora diretamente com os cofres públicos, através de impostos e contribuições. As necessidades sociais não podem ser inteiramente satisfeitas pelos mecanismos de mercado, pois a maior parte da população não

possui recursos para pagar por determinados serviços. Diante desse quadro, o problema que norteia esta pesquisa é: com os ataques do governo federal como avaliar a destinação dos recursos públicos a partir do impacto social, de modo que eles possam ser comparados de forma fácil e transparente?

1.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO

O estudo aqui apresentado procura encontrar elementos que possam aprimorar a administração pública brasileira, por meio de uma análise do impacto social de uma organização sem fins lucrativos, administrada na perspectiva da gestão híbrida: o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), no ano de 2018.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho insere-se no contexto da Administração Pública e apresenta relevância em virtude da necessidade de compreensão dos elementos que compõem a medição de resultados das políticas públicas.

Como alternativa de análise, optou-se pela metodologia SROI – *Social Return On Investment*, uma ferramenta que segue as boas práticas internacionais, relativas ao aprimoramento e desenvolvimento de políticas públicas ao melhor desempenho da função pública e, sobretudo, necessária para o acompanhamento da nova dinâmica estabelecida na prestação de serviços públicos. Por outro lado, a pesquisa também se torna relevante pela possibilidade de contribuição futura na academia, no desenvolvimento de novas pesquisas e até na expansão desta.

O trabalho apresenta a análise sobre uma organização que tem sido constantemente criticada e ameaçada pelas políticas ultraliberais. Neste sentido, pretende-se contraditar essa crítica, na medida em que se propõe uma análise correspondente aos impactos e retornos sociais do SENAC.

Além disso, entende-se que através de estudos que detenham esta orientação se possa repensar o atual modelo de gestão pública, sugerindo-se a adesão ao modelo de medição dos resultados sociais proposto pelo SROI – *Social Return On Investment* para avaliação das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado, entidades paraestatais e terceiro setor. Chega-se, assim, a uma forma de administração com base em evidências aplicadas ao setor público.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Principal

Analisar o impacto social do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) através da metodologia do SROI – *Social Return On Investment*,

1.4.2 Objetivos Auxiliares

- Descrever o histórico de reformas feitas no âmbito da administração pública brasileira;
- Descrever a história do sistema S;
- Descrever a metodologia do SROI e
- Aplicar a metodologia SROI

1.5 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa teórico-empírica do tipo exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maiores informações sobre um determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Pode-se, também, entendê-lo como uma pesquisa descritiva de base documental, uma vez que os achados se tornam um meio de comunicação da realidade observada e analisada. Segundo Gil (2008), para analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, o que foi feito na parte anterior desta monografia.

Foram consultados os dados existentes no portal da transparência do SENAC¹ relativos a demonstrações financeiras. Esse banco de dados permitiu indicar valores e informações necessários aos cálculos dos indicadores da ferramenta utilizada neste estudo. As informações coletadas referem-se ao ano de 2018. Com elas, foi possível o cálculo de todas as variáveis que compõem o modelo SROI, que são: Valor do Negócio, Valor da Causa Social, Valor do Conjunto (Entidade) e respectivos Retornos. O modelo original do SROI, da Fundação REDF,

¹ Disponível em: <<https://transparencia.senac.br/#/home>> Acesso em 23/09/2019

foi adaptado em alguns pontos conforme sugestões de Araújo *et al.* (2005), e sua operacionalização (das variáveis) está descrita no tópico seguinte.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O Sistema S possui um impacto significativo na sociedade brasileira, tendo o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) como um marco importante na formação técnico-profissional. Nos últimos 4 anos, o SENAC realizou 8.9 milhões de ações extensivas, compreendendo: palestras, seminários, exposições, festivais, campanhas socioprofissionais, entre outros; e 5.2 milhões de matrículas nos cursos, das quais 1.9 milhões foram gratuitas e empregou 179 mil pessoas. Atendeu nos 26 estados e no Distrito Federal na média de 2 mil municípios com 631 unidades operativas. Dentre elas, destacam-se: restaurantes-escola, lanchonetes-escola, centros especializados, hotéis-escola, balsas-escola e carretas-escola (SENAC,2019a)

O SENAC é uma entidade paraestatal que foi criada pelo Decreto-Lei nº 8.621 de 1946. O seu financiamento é feito por meio de uma contribuição compulsória de 1% da folha de pagamento do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (SENAC, 2017). Por ser uma paraestatal, o SENAC gerencia recursos públicos com um modelo misto de gestão. Esse modelo, do aspecto de transparência, licitações, prestação de contas e finalidade, é semelhante ao modelo tradicional da administração pública brasileira. A parte de execução segue o modelo de metas, produção e resultado muito comum na gestão privada. Com o misto de modelos, o SENAC diferencia-se do mercado privado, onde a finalidade é o lucro, ao mesmo tempo em que também se distancia do modelo estatal, onde a burocracia interna e a mudança de planos de governos atrasam a modernização, diminuem a qualidade do atendimento e os resultados obtidos. Com essa junção de modelos, o Sistema S consegue eficácia e eficiência nas políticas públicas que implementa. Utilizando a metodologia do *Social Return on Investment*, é possível medir o impacto social que esse modelo de gestão produz no Brasil.

2.1 INTRODUÇÃO HISTÓRICA SOBRE A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A reforma do Estado é um tema amplo e contemporâneo, com impactos nas estruturas institucionais, econômicas, sociais e políticas. Desde a década de 1930 se faz presente na pauta do Estado Brasileiro, tendo atingido o seu auge na década de 1990 e, mesmo assim, permanece inconclusiva, por desencadear longos e complexos processos de debate, sempre sujeitos a descontinuidades e falhas (CARDOSO, 2006).

Para Luiz Carlos Bresser-Pereira, Ministro da Administração e Reforma do Estado no Governo Fernando Henrique Cardoso, o Brasil teria passado por três reformas da administração pública, começando em 1936 com a reforma burocrática promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. Na reforma burocrática, o principal objetivo era inibir a administração patrimonialista, na qual se confundia o patrimônio público e o privado. Pretendeu-se, então, colocar em seu lugar a administração burocrática, onde seria necessário a clara separação entre o público e o privado, mas principalmente a distinção entre o político e o administrador público. Surge, assim, um primeiro movimento consequente, no Brasil, para introduzir a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER-PEREIRA,1996)

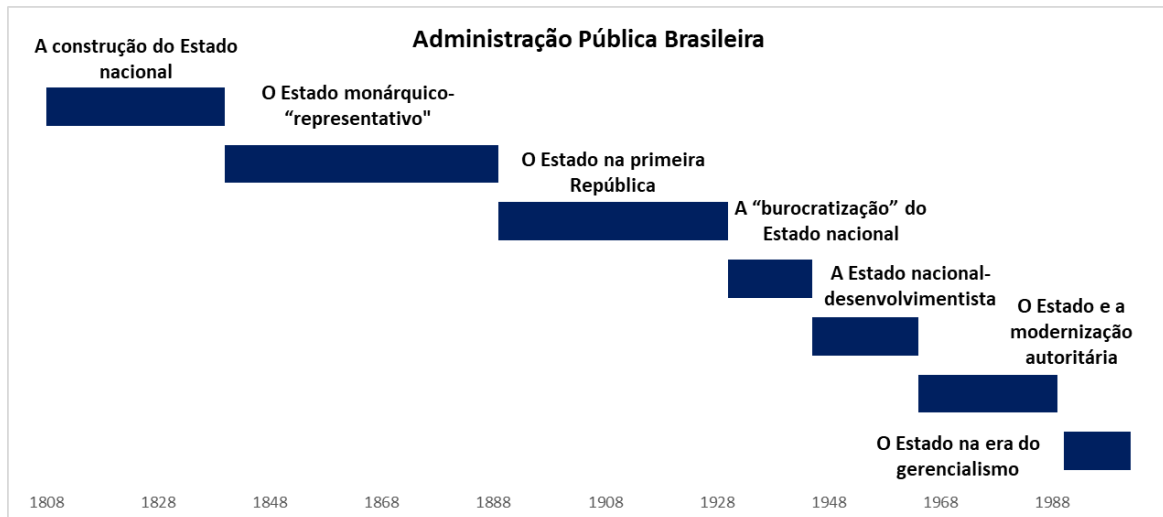
Segundo Frederico Lustosa da Costa (2008b), a divisão tripartite proposta por Bresser Pereira em uma administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial, não dá conta das muitas experiências praticadas no âmbito do Estado brasileiro. Eis que se propõe a divisão abaixo, considerando um lapso temporal de 200 anos, a partir da chegada da Corte Portuguesa em 1808:

- De 1808 a 1840 – a construção do Estado nacional;
- De 1840 a 1889 – o Estado monárquico -“representativo”;
- De 1889 a 1930 – o Estado na primeira República;
- De 1930 a 1945 – a “burocratização” do Estado nacional;
- De 1945 a 1964 – o Estado nacional-desenvolvimentista;
- De 1964 a 1989 – o Estado e a modernização autoritária;
- De 1990 a 2002 – o Estado na era do gerencialismo.

De 1808 a 1840, o Brasil encontra-se no estágio de consolidação da soberania nacional, contendo revoltas e rebeliões, e formando as instituições nacionais. O segundo momento (1840-1889) corresponde a um prolongado período de estabilidade política. O terceiro período (1889-1930) corresponde à chamada República Velha e coincide com a implantação das instituições republicanas e a formação da Federação. O quarto período (1930-1945) equivale ao primeiro governo Vargas, marcado por profundas transformações na economia, na sociedade e, sobretudo, no Estado brasileiro. O quinto período (1945-1964) constitui uma espécie de continuação em segunda fase da etapa anterior, com a acentuação de umas características e atenuação de outras. Trata-se de uma aceleração do processo de modernização com ênfase na ação supletiva e promocional do Estado. O sexto período (1964-1989) é marcado pela ascensão e queda do regime militar, que manteve o projeto modernizante e intensificou a presença do Estado na economia, a centralização e o viés tecnocrático das decisões. O sétimo período (1990-

2002), caracterizado pela estabilização econômica, o ajuste estrutural e a abertura econômica, introduz as reformas de cunho neoliberal e gerencialista (LUSTOSA, 2008b).

Figura 1: Administração Pública Brasileira



Legenda: Linha do tempo da Administração Pública.

Fonte: Lustosa da Costa (2008b)

Para Lustosa da Costa (2008a), um dos principais desafios na construção de uma história do Estado e da administração pública consiste na definição dos marcos a serem tomados como referência para o estabelecimento de suas grandes etapas constitutivas. Não se deve reduzir a história administrativa do país a dois grandes momentos — antes e depois. Na verdade, a administração colonial conheceu diferentes fases e teve um impulso modernizador com o consulado pombalino. O Império também teve a sua organização governamental marcada por etapas bem distintas, destacando-se a adoção do regime parlamentarista e o fortalecimento progressivo dos governos provinciais. A própria República Velha também caracterizou-se por avanços e recuos na questão da descentralização e viu nascer algumas empresas e autarquias, além do surgimento de diferenciações na estrutura ministerial. É verdade que o primeiro governo Vargas representa um marco, não só porque produziu grandes transformações nas estruturas econômicas, sociais e políticas do país, mas também porque realizou o primeiro esforço deliberado, sistemático e continuado de modernização administrativa.

Vargas assume em meio a um ambiente ainda marcado pela interferência da família patriarcal na política. Os detentores de posições públicas de responsabilidade não conseguiam compreender a distância fundamental entre domínios do privado e do público. Segundo Sérgio Buarque de Holanda (1984), a gestão pública representava assunto de interesse particular. As funções, os empregos e os benefícios relacionavam-se mais aos interesses pessoais do funcionário do que aos interesses objetivos dos cidadãos.

O movimento de reforma administrativa implantado no Brasil estava diretamente atrelado ao contexto econômico e político em que se encontrava a nação na década de 30, isto é, o plano de reforma administrativa foi fortemente influenciado pelo contexto político em que se encontrava e também marcado pelas experiências de reformas de nações estrangeiras, cujos princípios foram amplamente aplicados (LOPES, 2016).

A transição que se deu no plano econômico do Brasil quando passou de uma cultura colonial de agricultura desenvolvendo-se para um contexto industrializado, sofreu e impulsionou reflexos no contexto político e administrativo – este, em especial, com reformas orientadas para conduzir a nação ao processo de modernização e crescimento econômico (LOPES, 2016).

A reforma burocrática brasileira, que tivera como precursor o embaixador Maurício Nabuco, ao reformar o Ministério das Relações Interesses (sic) ainda no final dos anos 20, inicia-se de fato em 1936, sob a liderança de Getúlio Vargas e de seu delegado para essa matéria Luiz Simões Lopes. Nesse ano é criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil, que se consolida através de sua transformação, dois anos depois, no DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que passou a ser seu órgão executor e, também, formulador da nova forma de pensar e organizar a administração pública. A criação do DASP, ocorrida já nos quadros do Estado Novo, acontecia em um momento em que o autoritarismo brasileiro voltava com força, mas agora para realizar a revolução modernizadora do país, industrializá-lo, e valorizar a competência técnica. Representou, assim, no plano administrativo, a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 14).

A partir dos estudos de Warlich (1984), a reforma administrativa no Brasil pode ser identificada em quatro fases:

- a) fase pioneira, em que o foco era a estruturação do setor público, fazendo-se uma divisão entre política e administração;
- b) fase mais tímida e mais direcionada para o plano intelectual de estudos de reforma, com destaque para reagrupamento de ministérios datada de 1951 a 1963;
- c) fase de ressurgimento da proposta e implementação da reforma administrativa, com destaque para a publicação do Decreto Lei 200/1967, marco e estatuto desta reforma e;
- d) fase de reformas no plano de desburocratização e desestatização, cujo foco, diferente da primeira fase, possui uma orientação mais política e social voltada para atender aos usuários do serviço público que data de 1979 a 1982.

Sob a influência do governo Vargas, a reforma administrativa foi encarada como dotada de um estilo "ao mesmo tempo prescritivo (*no que se harmonizava com a teoria administrativa*

corrente) e coercitivo (*no que se harmonizava com o caráter político do governo Vargas*)" (WARLICH, 1984, p. 51).

Nesse tempo, tivemos a criação de um órgão central na estruturação da Administração Pública, o Departamento de Administração e Serviço Público (DASP), que se pautou na implementação de concursos públicos e treinamento de recursos humanos, bem como orçamento vinculado ao planejamento (BRESSER-PEREIRA, 1995). Foi adotada, também, uma política regulamentadora, com a criação de empresas estatais, direcionando a orientação vigente em outras nações nas quais a atividade fim do Estado era diferenciada da atividade meio praticada e trazendo a necessidade de departamentalização, ênfase ao planejamento e foco na economia e eficiência. Assim, este período identifica-se com uma atuação do Estado no domínio econômico, com participação ativa da economia, explorando-a diretamente através de grandes empresas estatais, com destaque para a Companhia Siderúrgica Nacional - CSN.

Segundo Jobim Castor e Age José (1998), em 1967 culminou-se um processo preparado por anos e fruto da chamada Comissão Amaral Peixoto. O governo militar editou o que viria a ser a mais abrangente tentativa de modernizar os processos administrativos no Brasil, através do Decreto-lei nº 200. Recorrendo aos conceitos advindos da teoria de sistemas, a administração pública foi concebida como resultado da interação de quatro sistemas estruturantes: o de planejamento e orçamento; o de finanças públicas; o de serviços gerais; e o de recursos humanos. O Decreto-lei nº 200 também propiciou um novo modelo de estrutura organizacional geral que acomodou as diversas iniciativas modernizantes tomadas até então. Criou-se o conceito da "administração direta" e da "administração indireta", compreendendo esta última as organizações autárquicas e as empresas mistas e públicas.

Com a implementação do Decreto-lei nº 200/67, tem-se o estabelecimento das seguintes diretrizes:

- a) cinco princípios fundamentais: planejamento (que constitui o princípio dominante), descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle;
- b) a expansão das empresas estatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), bem como de órgãos independentes (fundações públicas) e semi-independentes (autarquias);
- c) a necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito, sobre o qual se estabeleçam diversas regras;
- d) diretrizes gerais para um novo plano de Classificação de Cargos;
- e) o reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 1 ministérios: Justiça, Interior, Relações Exteriores, Agricultura, Indústria e Comércio, Fazenda, Planejamento (mais tarde reclassificado como Secretaria de Planejamento da Presidência da República - SEPLAN), Transportes, Minas e Energia, Educação e Cultura, Trabalho, Previdência e Assistência Social, Saúde, Comunicações, Exército, Marinha e Aeronáutica (WARLICH, 1984, p. 2).

Assim, tivemos mais um marco importante na implantação da reforma administrativa no Brasil dentro da chamada "Reforma Burocrática", em que se prioriza a profissionalização do serviço público, aplicando-se um modelo racional de legalidade voltado para o atendimento e controle de procedimentos, evitando-se a discricionariedade e promovendo o cumprimento de etapas legais (LOPES, 2016).

Já no período compreendido entre 1979 a 1982, destaca-se a reforma administrativa ocorrida em dois níveis de atuação: desburocratização e desestatização. A ideia era diminuir o tamanho do Estado, na lógica da economia de mercado, segundo a qual adota-se especialmente uma política de privatização ou reprivatização. Anunciava-se, a esse tempo, a aplicação das ideologias neoliberais de regulação, tendo como referência o Decreto de 15/07/1981, só efetivado anos mais tarde, o qual previa:

[...] a organização e a exploração das atividades econômicas competem preferencialmente à empresa privada, na forma estabelecida na Constituição brasileira. O papel do Estado, no campo econômico, é de caráter suplementar, e visa, sobretudo, encorajar e apoiar o setor privado; - o governo brasileiro está firmemente empenhado em promover a privatização das empresas estatais nos casos em que o controle público se tenha tornado desnecessário ou injustificável; - a privatização das empresas estatais, porém, não deve alcançar nem enfraquecer as entidades que devam ser mantidas sob controle público, seja por motivos de segurança nacional, seja porque tais empresas criem, efetivamente, condições favoráveis ao desenvolvimento do próprio setor privado nacional, ou, ainda, quando contribuem para assegurar o controle nacional do processo de desenvolvimento (WALRICH, 1984, p. 54).

Ocorre, então, na década de 80, a crise da reforma burocrática, influenciada pelos ventos da reforma gerencial da Administração Pública, cabendo o registro da criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND (LOPES, 2016).

Diniz (2001) analisa que o próximo marco significativo na reforma administrativa do Estado encontra-se na gestão Fernando Henrique Cardoso, nos anos 1990. Ela é precedida de uma crise que desmantelou e sucateou a máquina administrativa brasileira, criando ensejo para a crítica neoliberal. Atendendo a esta nova vertente neoliberal reguladora, registre-se no plano econômico a aprovação das Emendas Constitucionais de nº 06/95, 07/95 e 09/95 que promoveram alteração na exploração de recursos minerais, transportes e o petróleo.

Ainda, todas as emendas relacionadas atenderam ao apelo ideológico neoliberal regulador da reforma administrativa, conferindo permeabilidade ao capital estrangeiro na nação, bem como implementando a sua diretriz privatizacionista e desregulamentadora (DINIZ, 2001).

Diante dessa tendência, implanta-se, especialmente através da emenda constitucional 19, a denominada reforma gerencial, promovendo diversas alterações na Administração

Pública. Em âmbito infraconstitucional destaca-se, desde 1997, a criação de agências e Organizações Sociais atendendo à onda neoliberal de redução do tamanho do Estado, haja vista o 'desprestígio' da administração burocrática que se estabeleceu, segundo os reguladores (DINIZ, 2001).

Diniz (2001) afirma, ainda, que a onda neoconservadora e as reformas econômicas orientadas para o mercado foram a resposta a esta crise — reformas que os neoliberais, em um certo momento, imaginaram que teriam como resultado o Estado mínimo. Entretanto, quando, nos anos 90, verificou-se a inviabilidade da proposta conservadora de Estado mínimo, estas reformas revelaram sua verdadeira natureza: uma condição necessária da reconstrução do Estado — para que este pudesse realizar não apenas suas tarefas clássicas de garantia da propriedade e dos contratos, mas também seu papel de garantidor dos direitos sociais e de promotor da competitividade do seu respectivo país.

Este balanço também mostra que não se pode avaliar a experiência de reforma em termos de sucesso ou insucesso absolutos. Descartando-se aquelas tentativas que não chegaram a produzir efeitos legais e administrativos, todas as reformas introduziram instrumentos que vieram se agregar às práticas vigentes. Nesse sentido, à medida que o país se transformava econômica, social e politicamente, a administração pública se ampliava, se diferenciava e se aparelhava, sempre aumentando a oferta de bens e serviços. Assim, não obstante os avanços persistentes e os eventuais recuos, a administração pública modernizou-se, ganhando em eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência. Entretanto, esse processo de transformação sempre deixou em segundo plano a questão democrática e a teleologia das reformas e da própria máquina pública (LUSTOSA DA COSTA, 2008b).

2.2 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma notória crise fiscal passou a afetar as principais economias do mundo capitalista na década de 1970. Governar tornou-se algo sobrecarregado e insustentável do ponto de vista financeiro, inclusive nos países desenvolvidos. O alto custo das despesas públicas gerou grandes déficits orçamentários, impactando nos níveis de investimento privado e prejudicando o crescimento econômico - sem demonstrar melhorias nos serviços prestados pelo Estado. Logo, medidas para reduzir e controlar o déficit público eram demandadas, do mesmo modo que as atenções se transferiram para o argumento da necessidade de reduzir o grau de intervencionismo estatal na economia e na sociedade, bem como combater a considerada ineficácia e ineficiência da administração pública (CAVALCANTE, 2013).

Uma visão recorrente era que o argumento em prol do aumento da eficiência, efetividade e competitividade se materializa no que convém sintetizar como o *New Public Management* (NPM). Especialmente, nos países precursores (Estados Unidos e Grã-Bretanha), foi influenciado pela ideologia neoliberal. O amplo movimento reformista da administração pública era tido como uma condição necessária para a retomada do desenvolvimento econômico dos países. O período de reformas culmina em variadas ações deliberadas de revisão de leis, do papel do Estado, das suas estratégias de tomada de decisão e de implementação de políticas públicas que, como veremos, apresentaram e continuam apresentando configurações e resultados heterogêneos (CAVALCANTE, 2013).

Uma característica que chama atenção desse fenômeno é o nível de propagação das reformas que não apenas se espalharam pelos países desenvolvidos, mas também foram experimentadas em países em desenvolvimento em todas as partes do mundo, incluindo fora do eixo ocidental países africanos, regimes comunistas ou ex-comunistas e tigres asiáticos (CAVALCANTE, 2013).

A despeito dessa disseminação, cabe ressaltar a forma como o movimento gerencialista foi assimilado em países latino-americanos e nos Tigres Asiáticos. As características, trajetórias e dilemas das suas administrações públicas também podem representar um complemento à explicação das tentativas de incorporação das premissas do NPM a partir da década de 1980 (CAVALCANTE, 2013).

Segundo Osborne e Gaebler (1992), pode-se sintetizar, em uma lista de 10 mandamentos, a receita para transformar uma organização pública burocrática em uma organização pública racional e eficaz. Os dez mandamentos são apresentados de forma resumida a seguir:

- governo catalisador: os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;
- governo que pertence à comunidade: os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão;
- governo competitivo: os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos;

- governo orientado por missões: os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão;
- governo de resultados: os governos devem substituir o foco no controle de *inputs* para o controle de *outputs* e impactos de suas ações e, para isso, adotar a administração por objetivos;
- governo orientado ao cliente: os governos devem substituir a autor referencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos;
- governo empreendedor: os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços;
- governo preventivo: os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais;
- governo descentralizado: os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos;
- governo orientado para o mercado: os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais.

Se observados atentamente, uns mandamentos se sobrepõem a outros, como nos casos dos mandamentos de governo de resultados e governo orientado por missões. Nos mandamentos de governo catalisador, governo orientado para o mercado, governo empreendedor e governo competitivo, os autores apresentam prescrições contraditórias em relação a papel e tamanho do setor público (SECCHI, 2009).

2.3 A HISTÓRIA DO SISTEMA S

Em maio de 1945, na Conferência das Classes Produtoras de Teresópolis, evidencia-se uma mudança na posição dos empresários relativa à política social. Ao lado da permanência da orientação protecionista, aversão aos tributos diretos e da defesa da interferência do Estado

no terreno econômico, a Conferência das Classes Produtoras apresenta sugestões variadas para a política social. Conforme a Carta de Teresópolis:

[...] as classes produtoras aspiram a um regime de justiça social que, eliminando incompreensões e mal-entendidos entre empregadores e empregados, permita o trabalho harmônico, a recíproca troca de responsabilidades, a justa divisão de direitos e deveres, e uma crescente participação de todos na riqueza comum (CARTA DA PAZ SOCIAL, 1945, p.2)

Segundo a Carta da Paz Social (1945), para alcançar este objetivo sugere-se a necessidade de um salário real que garanta a "existência digna, sã e eficiente", o que obrigaria a isenção de impostos sobre as utilidades essenciais e sobre a parte dos lucros das empresas destinada "à melhoria das condições de vida dos trabalhadores".

A intervenção estatal na fixação dos salários, entretanto, é admitida apenas no que se refere ao salário mínimo. Ainda que restritas, se confrontadas com as reivindicações de diversas categorias profissionais e com proposições de grupos dentro do Estado, as formulações da Carta Econômica de Teresópolis sobre a política social revelam uma crescente aceitação, pelos empresários, da ampliação do sistema público de proteção social (DELGADO, 2007).

A disposição para o "entendimento e a íntima cooperação" com os trabalhadores é manifestada acentuadamente na Carta da Paz Social, divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Confederação Nacional do Comércio (CNC) ao final de 1945. O objetivo é que fosse assinada por entidades patronais e dos trabalhadores, de modo a estabelecer as bases para uma "obra educativa, através da qual se consiga fraternizar os homens, fortalecendo neles os sentimentos de solidariedade e confiança"(DELGADO, 2007). Afirmando a necessidade de

[...] assegurar dentro do país um largo período de cooperação para que se possa processar o desenvolvimento de suas forças produtivas e a elevação do padrão de vida do brasileiro [...] o aumento da renda nacional e sua mais vasta distribuição (CARTA DA PAZ SOCIAL, 1945, p.2).

Figura 2: SISTEMA S – CNI E CNC

Confederação Nacional da Indústria	Confederação Nacional do Comércio
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)
Serviço Social da Indústria (SESI)	Serviço Social do Comércio (SESC)

Legenda: Estrutura do Sistema S.

Fonte: Elaboração do Autor.

Delgado (1999, p.126) afirma que SENAC foi fundado sob inspiração da Carta da Paz Social, divulgada pela CNI e pela Confederação Nacional do Comércio (CNC) em fins de 1945. A Carta da Paz Social defendia a cooperação entre as classes e destas com o governo, visando ao desenvolvimento econômico e a "paz social". Estes objetivos seriam obtidos através de

"estreito entendimento entre empregadores e empregados", o que permitiria "a aqueles o exercício livre e estável de suas atividades e a estes uma existência digna e a crescente participação na riqueza produzida (...)"

A Carta da Paz Social é o resultado das propostas empresariais para o ordenamento econômico do país, resultantes da Conferência Nacional das Classes Produtoras, também chamada Conferência de Teresópolis, realizada em maio de 1945, no Estado do Rio de Janeiro. Esta Conferência se realizara reunindo empresários da indústria, do comércio e da agricultura, no ambiente de encerramento da II Guerra Mundial e de enfraquecimento do Estado Novo, "momento crucial para o a definição do papel que deveriam desempenhar as 'classes produtoras' na nova ordem que se anuncia" (DELGADO, 2007).

A Conferência de Teresópolis postulava, junto ao governo, a política aduaneira como forma de proteção à indústria nacional, confirmando o modelo de substituição de importações defendido pelos industriais desde a década anterior. No entanto, em Teresópolis, os empresários adotaram, frente às reivindicações da classe trabalhadora, uma postura de maior flexibilidade do que a observada em conclaves anteriores, condicionados pelo momento político de redemocratização e pelo horizonte de acirramento da concorrência no mercado internacional motivado pelo fim do conflito armado. O SENAC e o Serviço Nacional da Indústria (SENAI) receberam como missão a formação e a capacitação das massas trabalhadoras para o esforço de modernização do país. Esta necessidade foi identificada como crucial para a atividade comercial e industrial, uma vez que se havia fortalecido a aceção de que os trabalhadores brasileiros tinham baixa escolaridade e pouca formação profissional especializada (REGO, 2002).

A criação da primeira destas entidades, o SENAI, em 1942, foi resultado de um processo em que o empresariado organizado discutiu com o governo a maneira de financiar e viabilizar a oferta de operários especializados ao mercado de trabalho. No ambiente internacional, a Guerra Mundial provocara demanda por artigos industrializados que a indústria brasileira se esforçava por atender. Por outro lado, a entrada do Brasil na guerra, ao lado dos aliados, dava à existência do SENAI a conotação de união entre as classes para o esforço da pátria contra os inimigos da nação (REGO, 2002).

O SENAC foi fundado em janeiro de 1946, visando para os setores do comércio e dos serviços aquilo que tinha sido atribuído ao SENAI para a indústria. Por sua vez, SESI e SESC foram instituídos com a missão de promover a "paz social", isto é, de se contrapor ou atenuar a agitação sindical baseada na insatisfação do operariado com as condições de trabalho e com os salários recebidos. Neste objetivo, mais uma vez, o governo e o empresariado atuaram em direta

colaboração, agora para impedir o avanço do ideário comunista, como afirmado por Ignacio Godinho Delgado:

A aceitação do alargamento da proteção social dispensada pelo Estado, acompanhada da acentuação do controle das entidades empresariais e de trabalhadores sobre os organismos públicos de previdência, combinava-se à criação de entidades semi-privadas, como o SESI, no sentido de mitigar a influência dos comunistas sobre os trabalhadores industriais, de modo a assegurar-se o “clima de cooperação, fraternidade e respeito recíproco”, condição para que, nos termos da Carta da Paz Social, fossem estabelecidas “as bases de uma verdadeira democracia” e mantidas as “liberdades públicas” e o “equilíbrio social” (DELGADO, 1999, p.158-159).

2.4 SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

Devido à falta de indicadores que possibilitem a mensuração do retorno social para cada recurso arrecadado e aplicado em políticas públicas, foi criada a metodologia SROI – *Social Return On Investment*. (SANTOS DE PAULA, 2009)

A metodologia SROI foi desenvolvida por uma fundação americana, *The Roberts Enterprise Development Fund - REDF*, com o objetivo de quantificar o valor econômico e social criado com o investimento em organizações sem fins lucrativos (REDF, 1996). Todo o trabalho desenvolvido por esta fundação teve, como princípio básico, a tentativa de responder às seguintes perguntas (SANTOS DE PAULA, 2009):

- Como se mede o sucesso dos esforços de uma organização sem fins lucrativos?
- Para cada recurso investido, o que é o benefício resultante aos indivíduos e à sociedade?
- Como o investidor pode estar seguro que o recurso que será investido será maximizado possibilitando a criação de valor?
- Como se pode calcular o retorno social desses investimentos?

Para Araújo et al. (2005), a metodologia SROI transforma a tradicional Demonstração de Resultados do Exercício em *The True Cost Accounting Analysis – TCAA*. A diferença é que esta última divide o resultado em atividade econômica e atividade social, considerando o suporte ou subsídio conseguido como receita da atividade social. Assim, existe um resultado operacional sem receitas ou custos sociais e um resultado completo com o subsídio e os custos sociais. É importante observar que tal adaptação é válida para as entidades que possuem receitas operacionais não provenientes do serviço social, fim da sua atividade.

De acordo com Araújo et al. (2005), o sucesso de uma entidade poderia ser medido por sua capacidade de arrecadar doações ou pelo tamanho de seu ativo. No entanto, não existe relação direta entre a arrecadação e o valor social gerado. É importante enxergar as ações sociais

como o valor econômico adicionado à sociedade como resultado dos investimentos por impostos ou doações. Sob esta perspectiva, o benefício gerado para a sociedade por um investimento social é a medida de sucesso de tal investimento. No entanto, o grande desafio é comparar o valor monetário investido com o valor social gerado, devido à dificuldade de tal valor social ser transformado em unidades monetárias. A criação de valor para organizações sem fins lucrativos foi apresentada como uma ferramenta que deve ser analisada em três perspectivas: social, socioeconômico e econômico.

O valor econômico é criado a partir do retorno financeiro sobre um investimento. Quando se menciona a expressão “retorno financeiro”, é necessário considerar a remuneração do capital investido, ou seja, custo do capital próprio e de terceiros. A expressão “criação de valor econômico” é muito utilizada nas organizações com fins lucrativos (ARAÚJO,2005).

O valor social é criado quando a combinação entre recursos, insumos, processos ou políticas estratégicas possibilitam a geração de melhorias na vida dos indivíduos e da sociedade. Quando se trata de organizações sem fins lucrativos, o valor social é a missão e a razão de sua existência. No entanto, a mensuração do valor social criado na gestão dos recursos eficientes é a maior dificuldade de tais entidades, pois sua missão ou a razão de sua existência está ligada e totalmente dependente do valor humano intrínseco. Desta forma, existem alguns fatores que não podem ser mensurados em valores monetários e que têm total relevância no benefício social gerado (ARAÚJO,2005).

O valor socioeconômico está situado entre os valores econômicos e o social, ou seja: a criação do valor socioeconômico é obtida na transformação de recursos pela geração de receitas ou redução de custos para o setor público (SANTOS DE PAULA, 2009).

Mesmo com a definição dos valores explicitados antes, a REDF parte do princípio de que os benefícios auferidos pelo investimento social sempre incluirão impactos sociais que são impossíveis de serem mensurados monetariamente ou de difícil quantificação (SANTOS DE PAULA, 2009)

Buscando a identificação do valor criado pelos benefícios passíveis de mensuração, a metodologia SROI fundamenta-se, principalmente, na determinação de um grupo de seis indicadores: valor econômico do negócio, valor econômico da causa social, valor da entidade (negócio com causa social), índice de retorno do negócio, índice de retorno da causa social e índice de retorno da entidade. Assim, SROI é uma avaliação econômica de organizações sem fins lucrativos, ou seja, é uma forma de avaliar o desempenho, em termos de valor econômico, gerado à sociedade por estas organizações; ela não tem uma fórmula única, mas sim um

conjunto de indicadores que possibilitam, a princípio, a mensuração do retorno social dos investimentos geridos por essas organizações.

Além dos indicadores citados acima, a REDF sugere a publicação de relatórios com detalhamento do negócio, sua missão, seus projetos e abordagens do impacto gerado pelos investimentos efetuados, ou seja: por meio desse relatório é possível demonstrar os itens de difícil mensuração econômica (ARAÚJO,2005).

Para o cálculo dos indicadores citados, são utilizados dados e ferramentas tradicionais de finanças. No universo das organizações sem fins lucrativos é possível classificar as que têm apenas atividade social, ou as que possuem tanto atividade social quanto econômica. Outra ferramenta utilizada é o fluxo de caixa livre descontado. Uma das formas de avaliar uma empresa manifesta-se por meio de seu excedente de caixa, ou seja, do fluxo de caixa livre esperado para um determinado intervalo de tempo ao seu valor presente. A maior parte dos modelos propostos para avaliação de empresas, essencialmente, é baseada em valores de fluxo de caixa ou no conceito de lucro econômico. Alguns autores defendem fortemente o uso do fluxo de caixa descontado; outros preferem os modelos baseados no lucro econômico, como o *Economic Value Added* - EVA. A REDF adota o modelo de fluxo de caixa descontado afirmando: “valor é baseado em caixa, preferivelmente a lucro, porque só o caixa pode ser reinvestido no negócio ou devolvido aos acionistas (ARAÚJO,2005).

Assim, o fluxo de caixa descontado é um processo pelo qual um fluxo de caixa projetado para períodos futuros é descontado por uma taxa apropriada. Logo, o valor do negócio depende do fluxo em si projetado e da taxa de desconto que, por sua vez, depende do custo de oportunidade do capital e do risco associado ao negócio, predominantemente. Na metodologia SROI, esta ferramenta será utilizada tanto no cálculo do valor do negócio quanto no valor da causa social. Podendo, desta forma, a taxa de desconto ser a mesma ou diferente para cada cálculo (ARAÚJO,2005).

De acordo com os dados publicados pela REDF e o artigo publicado por Araújo et al. (2005), que é referência sobre o assunto no Brasil, os seis indicadores que possibilitam a identificação do valor criado pelo investimento social são descritos da seguinte forma:

O primeiro valor a ser calculado é o valor do negócio. Conforme exposto, a REDF aconselha o uso do fluxo de caixa livre descontado para cálculo do valor do negócio. A metodologia SROI propõe a previsão de dez anos de fluxo de caixa livre. Para tanto, seria necessária a projeção de receitas e despesas, bem como investimentos em ativos permanentes e capital de giro, para este prazo estipulado (ARAÚJO,2005).

A projeção destes valores pode ser subjetiva se analisado o fato do crescimento ou variação dos valores serem escolhidos, e no universo de dez anos muitas vezes esses valores podem ser mensurados com muita distorção. Desta forma, Araújo et al. (2005), seguindo a defesa de alguns autores, propõem uma alteração na metodologia, alterando o fluxo de caixa descontado para o lucro econômico ou *Market Value Added* - MVA, e conseqüentemente, calcular o valor do negócio.

Assim, o cálculo do valor do negócio se dará utilizando o MVA, definido como o *Economic Value Added* – EVA, descontado pelo custo médio ponderado de capital (CMPC) que, por sua vez, representa a soma do custo de capital próprio com o custo de capital de terceiros, ponderados pela estrutura de capital (ARAÚJO,2005).

Segundo Araújo et al. (2005), este índice representa o valor da empresa deduzido do montante necessário para repor todos os seus ativos. Aqui, reflete-se o valor futuro da empresa ou, ainda, uma expectativa do mercado para os retornos a serem oferecidos por ela. Desta forma, pressupõe-se que a organização funcionará nos próximos exercícios. Assim, o valor do negócio será o MVA acrescido do investimento (capital oneroso total à disposição da empresa).

Conforme Araújo et al. (2005) Para cálculo do valor do negócio, a fórmula do MVA citada acima pode ser adaptada e tem-se: Valor do Negócio = LOP / CMPC, onde LOP é o lucro operacional ajustado para cálculo do EVA, ou seja, lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras. O cálculo do EVA exige algumas adaptações nos demonstrativos de resultados, procurando, entre outras medidas, evidenciar sua parte operacional legítima, a segmentação do Imposto de Renda sobre os resultados da atividade e os benefícios fiscais provenientes do uso de capital de terceiros.

Portanto, utilizando a adaptação proposta por Araújo et al. (2005), o valor do negócio será a divisão entre o lucro operacional ajustado sem as despesas financeiras pelo custo médio ponderado do capital.

Para se obter o custo médio ponderado do capital (CMPC) é preciso conhecer a estrutura de capital da empresa, o custo do capital de terceiros e o custo de oportunidade do capital próprio. O primeiro pode ser até simples na sua identificação, pois se obtém por meio de uma análise do Balanço Patrimonial e Notas Explicativas; o segundo, via os contratos de empréstimos; o terceiro torna o trabalho um pouco mais difícil de identificação, pois nas organizações sem fins lucrativos o Patrimônio Social, que se iguala ao Patrimônio Líquido nas organizações lucrativas, é formado pelo Fundo Patrimonial, composto pelas doações e investimentos em ativo permanente somado aos resultados obtidos na operação da empresa,

que corresponde à conta de Superávit ou Déficit Acumulado. Desta forma, cabe perguntar, como se pode calcular o Custo Médio Ponderado do Capital em uma organização sem fins lucrativos? (SANTOS DE PAULA, 2009)

De acordo com Araújo et al. (2005), baseado no conceito de custo de oportunidade, é calculado o capital próprio pelo modelo *Capital Asset Pricing Model* - CAPM, como é feito para as empresas lucrativas. A REDF chegou a desenvolver estudos neste sentido, inclusive com a tentativa de desenvolvimento de um fator de risco denominado Beta (β) para determinada categoria de organizações filantrópicas.

Definido o cálculo do valor do negócio e voltando à metodologia SROI, deve-se calcular o segundo indicador, o valor da causa social. De acordo com a REDF e Araújo et al. (2005), o fluxo de caixa da causa social 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 (IR, por exemplo) por pessoa; e os gastos operacionais projetados com a causa social da empresa. O fluxo de caixa não é necessariamente o valor monetário real, mas é uma boa aproximação do valor adicionado para o Estado pelo trabalho desenvolvido pela entidade. Espera-se que, futuramente, seja possível avaliar precisamente o valor da causa pela economia gerada para a o governo. Assim, o valor da causa social calculado é um valor imputado.

Os quatro elementos acima devem ser projetados para dez anos como o fluxo de caixa do valor da empresa. O segundo elemento, redução dos gastos públicos, é um dos maiores desafios desta etapa, ou até de toda a metodologia SROI. Para fazer tal previsão, 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. Vale ressaltar que este é um ponto muito destacado pela REDF, onde diversos impactos não podem ser computados no cálculo da causa social - daí a ideia do Relatório SROI, cujo objetivo é a evidenciação dos benefícios de forma qualitativa (ARAÚJO,2005).

Por fim, para terminar a primeira etapa, deve ser calculado o valor da entidade ou valor do conjunto. Este indicador representa o valor que a entidade sem fins lucrativos, em análise, tem para a sociedade. Para calculá-lo deve-se somar o valor do negócio com o valor da causa social e subtrair as dívidas de longo prazo existentes na entidade. Fazendo uma analogia com as empresas lucrativas, está sendo mensurado, aqui, o tamanho do patrimônio líquido ou capital dos sócios: o valor de mercado (ARAÚJO,2005).

Após a descrição do valor do negócio, da causa social e o da entidade ou conjunto, o quadro a seguir demonstra uma visão geral desses indicadores que podem ser considerados como a primeira etapa desta metodologia (ARAÚJO,2005).

Diante do que foi mencionado anteriormente, pode-se fazer uma sumarização dos indicadores da primeira etapa, conforme é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Medidas de valor da Metodologia SROI

MEDIDAS DE VALOR		
Tipo de Valor Criado	Medida	Definição
Econômico	Valor do Negócio	Valor presente dos excedentes de caixa gerados pela atividade de negócio da entidade (exclui os custos pela causa social e os subsídios e doações).
Social	Valor da Causa Social	Valor presente da receita adicional e da redução de custos para o governo, gerados pela atividade social reduzidos dos custos desta atividade.
Socioeconômico	Valor do Conjunto	Valor do Negócio + Valor da Causa Social – Dívida de Longo Prazo.

Legenda: Definição das medidas de valor.

Fonte: Adaptado de REDF (2001) *apud* ARAÚJO *et al.*(2005).

A segunda etapa do cálculo dos indicadores é apurar os índices de retorno. Essas três medidas comparam o valor gerado com o investimento requerido para gerá-lo. O valor do investimento é um só para os três índices e será calculado com base em valores históricos. A REDF considera como investimento todo o recurso aplicado antes do período de projeção nos fluxos de caixa ao seu valor presente (desde o surgimento da entidade). A taxa de desconto do investimento (T) sugerida é uma média das taxas usadas no cálculo do valor do negócio e no cálculo do valor da causa social ponderada pela participação de cada valor no valor da entidade (ARAÚJO,2005). O resumo dos indicadores apurados na segunda etapa pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2: Fórmulas dos Índices de Retorno da Metodologia – SROI

Índices de Retorno	
Índice de Retorno do Negócio	Valor do Negócio / Valor Presente do Investimento
Índice de Retorno da Causa Social	Valor da Causa Social / Valor Presente do Investimento
Índice de Retorno da Entidade	Valor da Entidade / Valor Presente do Investimento

Legenda: Fórmulas para calcular os índices de retorno propostos na metodologia SROI.

Fonte: Adaptado de REDF (2001) *apud* ARAÚJO *et al.*(2005).

3 PESQUISA DOCUMENTAL

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo feita a partir de informações obtidas no banco de dados do SENAC, apreciadas com base na metodologia SROI.

Inicialmente, porém, será apresentada a direção metodológica deste Trabalho de Conclusão de Curso, incluindo o tipo de pesquisa, as técnicas e o escopo da coleta de dados.

3.1 COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste tópico, demonstra-se a aplicação da metodologia SROI no SENAC. A metodologia SROI foi aplicada de acordo com a estrutura proposta por REDF e as adaptações propostas por Araújo *et al.* (2005). A partir das informações constantes na Demonstração de Déficit ou Superávit do Exercício, Balanço Social e nas Notas Explicativas apresentadas pelas organizações, foi possível efetuar a segregação das receitas em atividade econômica e social, conforme Quadros 3 e 4.

Quadro 3: Classificação receita do SENAC em atividade econômica e social

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Contribuições para o SENAC		X
Aluguéis	X	
Arrendamentos	X	
Taxa de Ocupações de Outros Imóveis	X	
Remuneração de Depósitos Bancários	X	
Serviços Educacionais	X	
Outras Receitas	X	

Legenda: Classificação das receitas do SENAC em atividade econômica ou social.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

No SENAC, das contas apresentadas como despesas operacionais no Balanço Orçamentário Realizado, a segregação em atividade econômica e social foi efetuada analisando grupos de conta. A segregação em atividade social obedeceu ao critério de valores gastos com atividades gratuitas apresentados no Balanço Orçamentário.

Quadro 4: Demonstração superávit/déficit do exercício do SENAC segregada em atividade econômica e social – em R\$

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Contribuições para o SENAC		R\$ 2.949.525.725,09
Aluguéis	R\$ 3.701.850,03	
Arrendamentos	R\$ 283.756,38	
Taxa de Ocupações de Outros Imóveis	R\$ 283.756,38	
Remuneração de Depósitos Bancários	R\$ 249.232.520,34	
Serviços Educacionais	R\$ 890.614.561,45	
Outras Receitas	R\$ 4.883.830,73	
	R\$ 1.149.000.275,31	R\$ 2.949.525.725,09
Despesas Operacionais	R\$ 1.785.066.613,66	R\$ 1.794.443.523,01
Superávit (déficit) do exercício	(R\$ 636.066.338,35)	R\$ 1.155.082.202,08

Legenda: Demonstração do resultado das atividades econômica e social.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

No SENAC, o montante das despesas e custos operacionais apresentados no Balanço Orçamentário Realizado foi de R\$ 4.098.526.000,40, considerando que o custo e a despesa com serviços oferecidos de forma gratuita foram de R\$1.794.443.523,01, conforme é demonstrado no Quadro 4. O valor dos custos e despesas com a atividade econômica foi apurado pela diferença e somou a quantia de R\$1.149.000.275,31.

O cálculo do valor do negócio leva em consideração o lucro operacional apresentado pela atividade econômica dividido pelo custo médio ponderado do capital, que aqui será tratado como taxa de desconto. O lucro operacional deve ser ajustado para cálculo do EVA; desta forma, do montante apurado como resultado da atividade econômica deve ser subtraído das despesas financeiras totalizando um resultado operacional ajustado. A taxa de desconto a ser utilizada nesta pesquisa foi baseada no critério utilizado por Araújo *et al.* (2005) que, diante ausência de informações estruturadas das diversas instituições e o pouco conhecimento científico quanto ao risco de investimento nas organizações sem fins lucrativos, a alternativa mais viável é a utilização da taxa de juros livre de risco no Brasil (Selic) e líquida de impostos.

A Taxa Selic para o período de janeiro de 2018 e em dezembro de 2018 foi de 6,58%, conforme consulta ao site do Banco Central. Para se obter a Taxa Selic Líquida, considera-se uma alíquota de imposto de renda de 15% e uma alíquota de contribuição social sobre o lucro de 9%. Desta forma, a taxa de desconto será de 5,00% a.a. Desta forma, os Quadro 5 a seguir demonstra o valor do negócio.

Quadro 5: Cálculo valor do negócio do SENAC – em R\$

Cálculo valor do negócio	
Superávit / Déficit atividade Econômica	-R\$ 636.066.338,35
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 34.784.821,61
Superávit / Déficit Ajustado	-R\$ 670.851.159,96
Taxa de Desconto (Selic)	5,00%
Valor do Negócio	-R\$ 13.417.023.199,20

Legenda: Cálculo do valor do negócio a partir do superávit ou déficit da atividade econômica.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

De acordo com o Quadro 5, o valor do negócio no ano de 2018 foi negativo na organização, ou seja, ela precisou das contribuições para prestar serviços à sociedade. A receita com sua atividade econômica não possibilita a manutenção dos custos e despesas necessárias para o atendimento tanto pelos programas de gratuidade quanto por parcerias com empresas ou com matrículas particulares. Ainda, de acordo com o conceito de criação de valor, identifica-se que o SENAC, diante da gestão dos recursos econômicos, destruiu valor no respectivo período. Portanto, não seria correto avaliar somente esse estágio, sob o prisma econômico.

O cálculo do valor da causa social fundamenta-se nos serviços oferecidos de forma gratuita à sociedade, seja ele custeado pelo Estado, ou até mesmo pela organização sem fins lucrativos sem nenhum repasse pelo Estado. Diante das informações publicadas no Portal da Transparência do SENAC, há um alto custo para a manutenção e cumprimento do seu papel na sociedade e fazer jus aos benefícios que lhe são concedidos como organização sem fins lucrativos. Utilizando os valores do Balanço Orçamentário Realizado do SENAC e a taxa de desconto, tem-se o cálculo do valor da causa social, como demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6: Cálculo do valor da causa social do SENAC – em R\$

Cálculo valor da causa social	
Resultado da Prestação de Serviços Sociais – em R\$	R\$ 1.155.082.202,08
Taxa de Desconto (SELIC)	5,00%
Valor da Causa Social – em R\$	R\$ 23.101.644.041,60

Legenda: Cálculo do valor da causa social a partir do resultado da atividade social.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

Após a demonstração do cálculo do valor do negócio e do valor da causa social, chega-se ao cálculo do valor da entidade (Quadro 7), que, conforme definido, é a soma do valor do negócio e do valor da causa social adicionadas às dívidas de longo prazo, apresentadas pela organização e evidenciada no respectivo Balanço Patrimonial.

Quadro 7: Cálculo do valor da entidade SENAC – em R\$

Cálculo do Valor da Entidade	
Valor do Negócio	-R\$ 13.417.023.199,20
Valor da Causa Social	R\$ 23.101.644.041,60
Dívidas de Longo Prazo	-R\$ 294.410.457,05
Valor da Entidade	R\$ 9.390.210.385,35

Legenda: Cálculo do valor da entidade somando o resultado da atividade econômica e social.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

Portanto, esse valor da entidade representa o conjunto entre a criação de valor da sua atividade econômica, da sua causa social e os recursos captados ao longo prazo para financiamento dos seus investimentos, ou até mesmo do seu negócio. Esse valor, para a organização, é positivo, demonstrando que, como um todo, cria valor para a sociedade.

A segunda etapa da metodologia SROI é o cálculo dos índices de retorno. Conforme citado, calculou-se o índice de retorno do negócio, da causa social e da entidade. Para o cálculo dos índices de retorno neste trabalho, foi utilizada a adaptação proposta por Araújo et al. (2005), qual seja, o valor considerado de investimento será o valor do patrimônio social apresentado pelas organizações nos respectivos períodos.

O que há de novo é que, pela metodologia originalmente proposta, o valor do investimento leva em consideração o valor de todo o investimento já efetuado na entidade, em valor presente. Na impossibilidade da apuração deste valor, optou-se por esse ajuste, levando em consideração que o valor apresentado como patrimônio social é composto pelas doações e subvenções efetuadas e incorporadas ao patrimônio da organização pelos resultados da administração dos recursos.

Quadro 8: Cálculo índice de retorno do negócio SENAC

Índice de Retorno do Negócio	
Valor do Negócio – em R\$	-R\$ 13.417.023.199,20
Investimento – em R\$	R\$ 8.429.722.936,39
Índice de Retorno do Negócio	-159,16%

Legenda: Índice de retorno do negócio a partir da atividade econômica.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

Devido ao valor negativo do valor do negócio na organização, o retorno também refletirá um índice negativo, demonstrando que o resultado auferido com as atividades econômicas, desprezando os valores recebidos de contribuições, é totalmente insuficiente e não remunera o patrimônio investido pela sociedade na organização (Quadro 8).

Quadro 9: Cálculo índice de retorno da causa social SENAC

Índice de Retorno da Causa Social	
Valor da Causa Social – em R\$	R\$ 23.101.644.041,60
Investimento – em R\$	R\$ 8.429.722.936,39
Índice de Retorno da Causa Social	274,05%

Legenda: Cálculo do índice de retorno da causa social a partir da atividade social.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

Ao contrário do índice anterior, pode-se identificar no cálculo do índice de retorno da causa social (Quadro 9) que o investimento efetuado pela sociedade nestas organizações contribui para a criação do valor social, ou seja, mantém a prestação dos serviços oferecidos de forma gratuita ou a valores menores que o repasse efetuado pelo Estado.

Quadro 10: Cálculo índice de retorno da entidade SENAC

Cálculo índice de retorno da entidade	
Valor da Entidade – em R\$	R\$ 9.390.210.385,35
Investimento – em R\$	R\$ 8.429.722.936,39
Índice de Retorno da Entidade	111,39%

Legenda: Cálculo do SROI.

Fonte: Adaptado das Demonstrações Consolidadas do Exercício SENAC (2019b)

Conforme mencionado no cálculo do valor da entidade, o percentual de retorno da entidade como um todo (econômico, social e dívidas), demonstrado no Quadro 10, remunera de forma positiva os investimentos sociais. Esta remuneração positiva pode ser explicada pelo fato de o retorno da causa social ser superior ao retorno do negócio menos às dívidas de longo prazo.

No geral, pode-se analisar que o SENAC tem um retorno positivo e, como demonstrado pelo valor da entidade, criou valor.

4 CONCLUSÃO

O propósito desse trabalho foi compreender a valoração dos impactos de projetos com causa social com a metodologia proposta pela ferramenta de análise financeira *Social Return on Investments* - SROI. Sua proposta de atribuição de valor a elementos por vezes intangíveis, gerando impactos e percepções diferentes para a sociedade, pode ser vista com bastante interesse pelas partes interessadas em estudar tal fenômeno.

Soma-se a isto a necessidade de ferramentas capazes de não apenas mensurar, mas valorar benefícios ou prejuízos sociais associados a projetos desenvolvidos por empresas, Estado, organizações não governamentais e outros atores da sociedade civil.

Para mais do que descrever o conceito da análise SROI e aplicá-lo a um estudo de caso real, o objetivo desse trabalho foi compreender e verificar o impacto social gerado pelo SENAC através desta ferramenta, como sendo gerador ou destruidor de valor social.

Após a construção deste estudo, pode-se concluir que o SENAC gera valor para a sociedade num dos setores que tem condições de ser um instrumento de desenvolvimento do País, desde que articulada com as necessidades onde se insere, proporcionando uma educação ampla e gratuita.

4.1 LIMITAÇÕES DO SROI

Para Fregones, o modelo SROI enfatiza bastante a dificuldade em captar todos os aspectos do impacto da atuação da instituição avaliada na comunidade. Por exemplo, o caso da Fundação SOBECCan de Ribeirão Preto, cuja causa social é o oferecimento de tratamento gratuito às pessoas com câncer e seu valor SROI é de -303% (DO AMARAL FREGONES, 2009). Ou seja, ela destrói valor e não gera impacto social. De fato, esta é uma dificuldade, mas, possivelmente, é o ponto que mais pode se desenvolver com pesquisas neste setor, visto ser um dos fatores mais relevantes na criação de valor para a sociedade. A elaboração do relatório SROI é uma evolução neste sentido, pois podem ser feitas considerações sobre o aumento da capacidade de prestação de serviços sociais, por exemplo, ou justificar alguma baixa nos resultados. Além disso, é uma importante ferramenta de avaliação da entidade.

Apesar das limitações do modelo, algumas colocadas pela própria REDF, uma grande vantagem em sua aplicação é o direcionamento das atenções dos gestores para os focos de destruição de valor, estejam eles nos custos operacionais ou no número de beneficiados, ou

ainda na atividade econômica (não social) da organização. Constitui-se, portanto, uma ferramenta importante para a tomada de decisão, tanto dos investidores/doadores quanto da própria entidade.

Conclui-se, por fim, que o valor socioeconômico da entidade pode ser usado para mostrar resultados. Neste sentido, é importante desenvolver indicadores que justifiquem o investimento na entidade e até na causa social. Mais ainda, pode-se evoluir para o estabelecimento de padrões de eficiência para cada causa social, como acontece com os diversos setores da economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, A. M. P. et al. **Metodologia SROI: uma proposta para cálculo do valor sócio-econômico das organizações do Terceiro Setor**. In: ANAIS DO XXIX ENANPAD, 2005, Brasília/DF, 2005.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova [online]**. 1998a, n.45, pp.49-95. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), **Brasil: Um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Brasília. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998b
- CARDOSO, Fernando Henrique. **A Arte da Política: a história que vivi**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-npm**, 2013
- CNI/ CONFERÊNCIA DAS CLASSES PRODUTORAS DO BRASIL, **Carta da Paz Social Teresópolis**, RJ, Maio de 1945.p. 2
- Delgado, I. G. (1). **O Empresariado Industrial e a Gênese das Políticas Sociais Modernas no Brasil**. Locus - Revista De História, 2007. Disponível em <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/locus/article/view/20409>> Acesso em: 23 Nov. 2019.
- DELGADO, Ignacio Godinho. Empresariado e política social no Brasil. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R. **Empresa, empresários e sociedade**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.
- DINIZ, Eli. “Globalização, Reforma Do Estado E Teoria Democrática Contemporânea”. São Paulo **Perspectiva**. vol.15, no.4. São Paulo, Oct./Dec. 2001.
- DO AMARAL FREGONES, Mariana Simões Ferraz et al. Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 8, n. 2, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. prefácio de Antônio Cândido. 17. ed. Rio de Janeiro: Olympio. 1984. p. 145-146.

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10623/9612>> . Acesso em: 22 nov. 2019.

JOBIM CASTOR, Belmiro Valverde; AGE JOSÉ, Herbert Antonio. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97 a 111, mar. 1998. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7779/6378>>. Acesso em: 07 Dez. 2019.

LOPES, Berenice Reis. **A Parceria Público- Privada: uma transição entre o Estado Regulador e o Estado Garantidor**, Belo Horizonte: PUC-MG 2016. Disponível em:

<http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_LopesBR_1.pdf> Acesso em: 23 Nov. 2019.

LUSTASO DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 42, p.829-874, set/out. 2008a. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. PREFÁCIO A UMA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. In: **XXXII ENCONTRO DA ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2008b. p. 01 - 16. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A3136.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley, 1992

REGO, Mauro Lopez. **A Responsabilidade Social Como Resposta Do Sistemas S Ao Ambiente Institucional Brasileiro Pós-Década De 1990: O Caso Do SESC**. FGV. Rio De Janeiro, 2002. Disponível Em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4093>

<Acesso Em: 23 Set. 2019>

SANTOS DE PAULA, Cleberson Luiz; GUIMARÃES BRASIL, Haroldo; CARMO MÁRIO, Pueri do. **Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI - Social Return On Investment**. Contabilidade Vista & Revista, vol. 20, núm. 3, julio-septiembre, 2009, pp. 127-155 Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais E Reformas Da Administração Pública**. Rev. Adm. Pública Vol.43 No.2 Rio De Janeiro Mar./Apr. 2009. Disponível Em [Http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0034-76122009000200004](http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0034-76122009000200004) <Acesso Em: 23 Set. 2019>

SENAC. Departamento Nacional. **Relatório geral Senac**, 2018a. - Rio de Janeiro: Senac, Departamento Nacional, 2019a.

SENAC. DN. **Balanco Patrimonial Consolidado**, 2018b. – Rio de Janeiro: Senac, Departamento Nacional, 2019b.
https://transparencia.senac.br/assets/files/2018/Demonstracoes_Consolidadas_exercicio_2018.pdf < Acesso em: 23 Set. 2019>

SENAC. DN. **Legislação**. 4. ed. (rev. e ampl.). Rio de Janeiro, 2017. 164 p.

SENAC. DN. **Política de transparência na gestão Senac**. Rio de Janeiro, 2016. 26 p.

SOBRAL, F. A. F e SANTOS, G. L. **Avaliação de Políticas Públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação: Abordagens a partir de casos concretos**. Brasília-DF, Viva Editora, 2017, 210p.

WARLICH, Beatriz Marques de Souza. “A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas. Uma apreciação geral”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.18, n 1, 1984.