

**GABRIEL KURIMORI COSTA**

**ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

**São Paulo  
2013**



**GABRIEL KURIMORI COSTA**

**ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

Orientador: Professor-Doutor Reinaldo  
Pacheco da Costa

**São Paulo  
2013**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Costa, Gabriel Kurimori**

**Análise e melhoria de processos de administração e finanças  
em uma organização do terceiro setor / G.K. Costa. -- São Paulo,  
2013.**

**95 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade  
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Terceiro setor 2.Estratégia organizacional 3.Melhoria de  
processos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo amor e suporte que me deram em todos os momentos e por serem exemplos para mim.

À minha irmã pelo carinho que recebo sempre que a encontro.

À minha família, por sempre me incentivar e torcer por mim.

Aos meus amigos, pelos incontáveis momentos de alegria e companheirismo que vivi com vocês.

À minha república, sem vocês estes cinco anos não seriam os mesmos.

Aos professores do departamento, pela dedicação, seriedade e profissionalismo com que tratam o curso de Engenharia de Produção.

Ao Teto, pelas experiências que me proporcionou e por frequentemente me lembrar da importância de ter paixão pelo que se faz.



## **RESUMO**

O consistente crescimento do Terceiro Setor acompanhado de maiores exigências dos financiadores das organizações não governamentais (ONGs) demandam maior eficiência e eficácia por parte dessas instituições especificamente na área de Administração e Finanças. O Teto é uma organização não governamental que atua com a temática do combate à pobreza no Brasil e em mais dezoito países da América Latina e Caribe e enxerga no dia a dia os resultados do aumento de porte, mas não de procedimentos. Este trabalho tem como objetivo discutir os objetivos estratégicos da área Administrativa e Financeira do Teto Brasil. Para isso, foram utilizados conceitos de estratégia e de melhoria de processos por meio de revisão da literatura sobre o tema. Complementarmente, foram realizadas entrevistas com diretores e analisados os procedimentos administrativos e financeiros da organização. Entre os achados, verificaram-se falhas em procedimentos, ausência de registros e de planejamento entre outras questões. A resolução desses problemas vai de encontro às aspirações de expansão das atividades da organização, que depende de uma filosofia de transparência e profissionalismo a fim de prestar contas aos *stakeholders*, que podem perceber atividades que não são consistentes com a missão da ONG. Assim, este trabalho propõe o aperfeiçoamento de processos, a fim de ajudar a alcançar os objetivos estratégicos da organização.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor, Planejamento Estratégico, Melhoria de Processos.



## **ABSTRACT**

The consistent growth rate of the Third Sector accompanied by the new demands of donors of non-governmental organizations (NGOs) require greater efficiency and effectiveness from these institutions specially in the Administration and Finance area. Teto is a non-governmental organization that operates building low-cost homes for the poorest people in Brazil and over eighteen countries in Latin America and Caribbean and sees on a daily basis the results of the increase in size, but not in procedures. This paper aims to discuss the strategic objectives in the Administrative and Financial sector of that NGO. For this, concepts of strategy and process improvement were used based on a literature review on the subject. In addition, interviews were conducted with directors and financial procedures of Teto Brasil were analyzed. Among the findings, flaws in procedures were observed, as lack of records and planning among other issues. Those problems undermine the organization aspirations of expanding activities, which relies on a philosophy of transparency and professionalism in order to be accountable to stakeholders, which may believe that actual activities are not consistent with the mission of the NGO. Thus, this work proposes the improvement of processes in order to help to define strategic objectives of the organization.

Keywords: Third Sector, Strategic Planning, Business Process Improvement.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição das organizações do setor de acordo com o número de organizações .....	20
Figura 2 – Ciclo de vida dos empreendimentos sociais.....	24
Figura 3 – Número de organizações por número de funcionários.....	24
Figura 4 – Matriz SWOT .....	27
Figura 5 – Modelo do processo de transformação.....	31
Figura 6 – Hierarquia de processos.....	32
Figura 7 – Fases da metodologia de Harrington .....	34
Figura 8– Fluxo de trabalho.....	37
Figura 9 – Escala para avaliação de processos .....	40
Figura 10 - Matriz para estabelecer a prioridade dos processos .....	41
Figura 11 – Elementos de fluxo.....	42
Figura 12 – Representação de conectores.....	43
Figura 13 – Representação de swimlane no BPMN .....	43
Figura 14 - Diagrama espinha de peixe .....	44
Figura 15 – Construção da casa por voluntários em conjunto com a família .....	50
Figura 16 – Mesa de trabalho composta por voluntários e moradores .....	51
Figura 17 – Estrutura organizacional do Teto no Brasil.....	52
Figura 18 – Análise SWOT Teto .....	55
Figura 19 - Processo de contratação de funcionários .....	62
Figura 20 - Processo de pedido de e-mail.....	63
Figura 21- Processo de pagamento por ordem de pagamento .....	64
Figura 22 - Processo de identificação de recursos .....	65
Figura 23 - Processo de conciliação bancária.....	65
Figura 24 - Processo de controladoria .....	66
Figura 25 - Processo de controle orçamentário .....	67
Figura 26 - Processo de auditoria externa.....	68
Figura 27 - Priorização de processos .....	69
Figura 28 – Subprocesso de compra.....	72
Figura 29 – Subprocesso de entrega de documentos para pagamento.....	73
Figura 30 – Subprocesso de agendamento de pagamentos.....	73

Figura 31- Causas para o não pagamento de fornecedores .....	74
Figura 32 - Causas para a falta de documentação .....	75
Figura 33 - Processo de pagamentos após revisão .....	76
Figura 34 - Subprocesso de reunião de documentos .....	77
Figura 35 - Subprocesso de análise e classificação dos documentos de pagamento ...	78
Figura 36 - Análise das causas da classificação incorreta das despesas .....	79

## **LISTA DE QUADRO**

Tabela 1 - Escolas do pensamento estratégico, Fonte: Mintzberg (2000)..... 26



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BPMN – Business Process Modeling Notation

DPN – Diagrama de Processo de negócio

IBGE – Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística

IFRS – International Financial Report Standards

PIB – Produto Interno Bruto



## SUMÁRIO

1	Introdução .....	15
1.1	Contextualização .....	15
1.2	Motivação .....	16
1.3	Objetivos do trabalho .....	16
1.4	Justificativa .....	17
1.5	Estrutura do Trabalho .....	17
2	Revisão da Literatura .....	18
2.1	O Terceiro Setor .....	18
2.1.1	Particularidades do Terceiro Setor .....	21
2.1.2	A profissionalização do terceiro setor .....	23
2.2	Estratégia .....	25
2.2.1	Análise SWOT .....	27
2.2.2	Competição no Terceiro Setor .....	28
2.2.3	Estratégias de adaptação ao ambiente externo no terceiro setor .....	29
2.3	Processos .....	30
2.3.1	Definição .....	30
2.3.2	Hierarquia de processos .....	32
2.3.3	Tipos .....	33
2.3.4	Melhoria de processos .....	33
3	Abordagem Metodológica .....	37
3.1.1	Planejamento .....	37
3.1.2	Definição da estratégia .....	38

3.1.3	Melhoria de processos.....	39
4	Apresentação da Organização .....	46
4.1	O modelo de intervenção.....	46
4.2	O Teto Brasil .....	48
4.2.1	Principais atividades realizadas .....	49
4.2.2	Funcionamento da organização.....	52
5	Aplicação da Metodologia .....	54
5.1	Definição da estratégia .....	54
5.1.1	Análise SWOT .....	55
5.1.2	Desdobramento da estratégia para área foco .....	59
5.2	Melhoria de Processos.....	60
5.2.1	Identificação dos processos.....	61
5.2.2	Análise e melhoria dos processos críticos .....	72
5.2.3	Proposta de novas atividades .....	79
6	Conclusões .....	81
7	Referências Bibliográficas .....	82

## 1 Introdução

### 1.1 Contextualização

O chamado Terceiro Setor, que vem apresentando crescimento consistente no Brasil e no mundo nos últimos anos, representa o trabalho da sociedade civil na busca de soluções com fins coletivos, atraindo a atenção de governos e da iniciativa privada e influenciado discussões de diversas naturezas na sociedade.

Em geral, as organizações não lucrativas dependem do financiamento do setor privado ou do governo e movimentam grandes quantidades de capital. Estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) verificou que em 2009, no Brasil, o Terceiro Setor representou 1% do Produto Interno Bruto (PIB). Considerando os níveis de representatividade em outros como nos EUA e Japão, onde eles representaram 5,5% e 2% respectivamente em 2012 (SALAMON et. al, 2013), percebe-se que ainda há espaço para crescimento. O aumento da responsabilidade social no setor privado e do reconhecimento dos resultados das iniciativas do Terceiro Setor são fatos que fundamentam o potencial de crescimento.

Segundo Zanni (2005), o aumento da disputa por recursos por parte das organizações sociais levou a um aumento das expectativas dos financiadores, que passaram a pressionar as organizações não lucrativas a profissionalizar a prática gerencial. De forma ampla, pode-se dizer que grandes mudanças nas expectativas dos financiadores acabaram por mudar as regras de sobrevivência das organizações do Terceiro Setor.

Este trabalho tem como objeto de estudo o Teto Brasil, uma organização que busca superar a situação de pobreza em que vivem milhões de pessoas em comunidades precárias por meio da atuação conjunta de moradores e voluntários, estando inserida no contexto de profissionalização de práticas citado acima.

## 1.2 Motivação

A motivação para a realização deste trabalho de formatura no Teto Brasil surgiu da vontade do autor em aliar o conhecimento teórico adquirido no decorrer do curso de Engenharia de Produção com a possibilidade de colaborar de maneira relevante para a melhoria do funcionamento desta organização, que teve grande importância em sua vida universitária.

Durante os últimos anos houve grande crescimento do Teto Brasil: o número de atividades realizadas cresceu bem como o número de pessoas envolvidas, houve ampliação no escopo do trabalho, abertura de escritório em outro Estado, tudo acompanhado e possibilitado pelo aumento da capacidade de captação de recursos da organização.

Porém, observa-se que algumas áreas não desenvolveram práticas na mesma medida do crescimento do período e ainda funcionam de forma semelhante a quando esta organização não governamental (ONG) ainda era pequena. A diretoria da ONG é ciente dos atuais problemas e está empenhada em resolvê-los. Dessa forma, este trabalho concilia o interesse do autor com as necessidades de análise e melhoria das práticas na organização.

## 1.3 Objetivos do trabalho

Este trabalho tem como objetivo geral definir os objetivos estratégicos da organização e entender o papel da área de Administração e Finanças da ONG para o alcance desses objetivos.

Serão analisados processos críticos de Administração e Finanças e propostas melhorias a fim de que a área em estudo atinja os objetivos dos processos de forma eficiente e contínua e contribua de forma mais efetiva para o sucesso da organização. Para melhor acompanhamento dos resultados obtidos, serão definidos indicadores de desempenho aplicados à área.

## 1.4 Justificativa

O tema do trabalho apresentado é de grande relevância para a ONG, que tem importantes desafios para o próximo ano como, por exemplo, estabelecer dois novos escritórios no país e fortalecer o trabalho no Estado de São Paulo.

O Teto Brasil entende que para alcançar tais objetivos deve trabalhar de forma transparente e profissionalizada. Um melhor entendimento do papel estratégico da área de Administração e Finanças possibilita guiar as próximas iniciativas de maneira a colaborar com as metas da organização de forma mais eficiente.

Por ser a responsável pelo controle das despesas, a melhoria nos processos na área de Administração e Finanças está altamente relacionada à transparência e oferece a possibilidade de maior suporte gerencial a outras áreas dentro da organização.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho estará dividido em 5 seções. A primeira seção introduz o tema do trabalho, a motivação do autor para sua realização nesta determinada organização, os seus objetivos e a relevância para a ONG.

Na seção seguinte é apresentada uma revisão do referencial teórico, sobre a qual o desenvolvimento do trabalho se apoiará, utilizando de abordagens conhecidas sobre os assuntos relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

A terceira seção tratará da metodologia utilizada pelo autor para a resolução do problema.

Na sequência, será apresentado o objeto de estudo com um breve histórico de sua atuação, os problemas que ela busca resolver e a descrição de sua forma de trabalho e sua organização atual.

A quinta seção destina-se ao estudo da área de Administração e Finanças do “Teto Brasil”, realizado a partir da metodologia proposta.

Por fim, o autor faz uma análise crítica dos resultados obtidos e da aplicação da metodologia.

## 2 Revisão da Literatura

Este capítulo visa apresentar a pesquisa bibliográfica realizada pelo autor e fornece o suporte teórico necessário para a criação e aplicação da metodologia utilizada no estudo.

Primeiramente, será discutida a definição de Terceiro Setor e o atual panorama destas organizações visando um melhor entendimento do contexto no qual a organização estudada está inserida.

Em seguida o tema da estratégia será abordado, expondo os temas da análise SWOT, competição no Terceiro Setor e estratégias de adaptação nesse setor.

Por fim, será abordado o tema de gerenciamento de processos.

### 2.1 O Terceiro Setor

Terceiro Setor é a classificação dada comumente às organizações sem fins lucrativos que têm como objetivo promover o bem comum atuando em atividades sociais complementares às políticas públicas. A terminologia deriva da classificação que divide a sociedade e considera o Estado (esfera pública) o Primeiro Setor e o mercado (esfera privada) o Segundo Setor. Tal visão, obtida por exclusão, é utilizada por Fernandes (1994), que o define como um setor “não-lucrativo e não-governamental” que se utiliza de meios privados para fins públicos.

Esta definição recebe críticas de Coelho (2010), que aponta como falhas a possibilidade da utilização de recursos advindos do governo (portanto meio público) nestas organizações além da maior adequação do termo coletivo no lugar de público para designar os fins que podem atender a interesses coletivos específicos de determinados grupos.

Salamon e Anheier (1997) também trabalham o tema com o apoio do John Hopkins Center for Civil Society Studies, discutindo as definições a partir da esfera legal, econômico-financeira, funcional e estrutural-operacional. Após realizar uma avaliação comparativa levando em conta critérios de economia, significância e poderes explicativos ou preditivos, a definição estrutural/operacional foi considerada mais adequada pelos autores e hoje é amplamente utilizada. É valido indicar que as quatro definições tiveram algum tipo de

vantagem em relação aos critérios definidos, dessa forma, a escolhida foi aquela que apresentou mais vantagens e menos desvantagens. Segundo Salamon e Anheier (1997), cinco características são consideradas para definir o conjunto de entidades pertencentes ao Terceiro Setor, como segue:

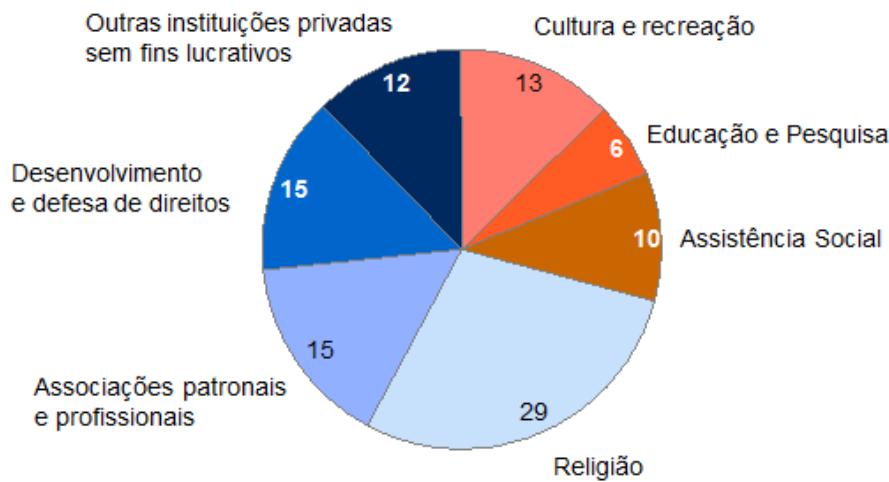
1. Organizadas – ou seja, institucionalizadas em alguma extensão. Em determinados países, isso pode ser representado pelo caráter formal da organização. Entretanto, essa realidade institucional pode ser demonstrada de outras maneiras, quando a constituição legal não foi escolhida ou então não está disponível prontamente, por meio de reuniões regulares, escritórios, regras de procedimento ou grau de estabilidade organizacional. Reuniões *ad hoc*, informais e encontros temporários não são considerados como fazendo parte do setor sob esta definição, mesmo que demonstrem relativa importância para a vida das pessoas.
2. Privadas – ou seja, institucionalmente separadas do governo. Organizações do Terceiro Setor não são parte do aparato estatal nem controladas pelo governo. Isso não significa que não possam receber suporte do governo ou que membros do governo participem de sua administração. A questão-chave aqui é que elas devem ser fundamentalmente privadas na estrutura básica.
3. Sem fins lucrativos – isto é, nenhum lucro é retornado para os donos ou diretores. A organização pode acumular superávit num determinado ano, porém, esse montante deve ser reinvestido na missão básica, não sendo distribuído entre “donos” ou membros da diretoria. Nesse sentido, elas se caracterizam por ser organizações privadas que não existem com o objetivo de gerar lucros. Isso as diferencia das empresas componentes do Primeiro Setor.
4. Autogovernadas – ou seja, controlam a própria atividade. Têm mecanismos de governança e não são controladas por entidades externas.
5. Voluntárias – ou seja, dependem em grau significativo da participação de voluntários, tanto na condução das atividades como no gerenciamento da organização. Isso não significa que a maioria do investimento da organização deve vir de contribuições voluntárias ou que a maioria da equipe é formada por voluntários, mas sim que deve haver alguma contribuição voluntária, mesmo que seja um conselho de voluntários, o que basta para caracterizá-la como voluntária em algum sentido.

Salamon e Anheier (1997) afirmam ainda que se podem categorizar as organizações que se encaixam nessa definição principalmente de acordo com a missão de cada uma. As categorias

utilizadas por estes autores são: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, meio ambiente e proteção animal, habitação, associações patronais e profissionais, desenvolvimento e defesa de direitos entre outras.

No Brasil, segundo estudo do IBGE de 2010, o número de organizações que se encaixavam na definição estrutural/organizacional apresentada acima somava 290.632 e apresentava a seguinte distribuição de acordo com a missão (Figura 1).

Figura 1 - Distribuição das organizações do setor de acordo com o número de organizações



Fonte: elaboração do autor com base em dados do IBGE (2010)

### 2.1.1 Particularidades do Terceiro Setor

Falconer (2002), baseando-se no trabalho de O'Neill (1998),<sup>1</sup> aponta dez distinções principais entre organizações do Terceiro Setor e outros tipos de organização que são relevantes para refletir sobre o tipo de capacitação que estas entidades requerem, como segue.

1. Propósito/Missão – a missão de uma organização sem fins lucrativos é sua razão de existir. Ganhar dinheiro é subsidiário ao propósito de prover algum bem ou serviço. No caso de empresas privadas, a provisão de produtos ou serviços tem o objetivo de gerar dinheiro.
2. Valores – todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum setor os valores são tão centrais ao propósito quanto no Terceiro Setor.
3. Aquisição de Recursos – empresas normalmente obtêm recursos por meio da venda de produtos e serviços; órgãos governamentais obtêm a maior parcela de recursos por meio de impostos; organizações do Terceiro Setor recebem dinheiro das mais variadas fontes: vendas de serviços, doações de indivíduos, financiamento de fundações, empresas e do governo, resultados de investimentos patrimoniais etc. A aquisição de recursos no Terceiro Setor é, portanto, tarefa altamente complexa e demanda uma variedade de técnicas e conhecimento.
4. Bottom Line (resultado) – no Terceiro Setor, não há a mesma clareza existente no mercado quanto ao que representa um bom resultado e quais os melhores indicadores de eficiência e eficácia.
5. Ambiente Legal – a legislação que incide sobre o Terceiro Setor difere significativamente das leis dos outros setores, particularmente no que diz respeito à aplicação dos recursos e à tributação.
6. Perfil do Trabalhador – uma parcela do trabalho é realizada por voluntários não-remunerados. O tipo de atividade realizada, o nível de qualificação dos trabalhadores e a forma de remuneração diferem no Terceiro Setor da realidade do mercado e do Estado.

---

<sup>1</sup> O'NEILL, Michael; FLETCHER, Kathleen (eds.). **Nonprofit management education:** U.S. and World Perspectives. Westport: Praeger, 1998.

7. Governança – a estrutura de poder e tomada de decisão no Terceiro Setor atribui papel importante ao conselho da entidade, formado por voluntários que não devem beneficiar-se dos resultados da organização. A relação entre o conselho e o corpo profissional tende a ser mais próxima do que ocorre no Estado e no mercado.
8. Complexidade Organizacional – Uma ONG é tipicamente mais complexa do que uma organização empresarial, seja no tipo e variedade de serviços prestados, seja na relação com múltiplos públicos, seja na dependência de fontes variadas de recursos e outras dimensões.
9. Gestão de Voluntários – é um dos casos de diferenças mais marcantes entre a aplicação da administração de recursos humanos em empresas e em organizações sem fins lucrativos. Embora soe paradoxal, a “profissionalização” do voluntariado está em curso no Terceiro Setor. Isso significa, entre outras coisas, desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para atuar como voluntárias, compartilhar com elas os valores da organização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhá-lhes a atuação, para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que, muitas vezes, caracteriza o voluntariado.
10. Comercialização e Marketing – no Terceiro Setor, também difere acentuadamente a forma como estas atividades são praticadas em empresas comerciais. Raramente o usuário de um bem ou serviço produzido por uma organização sem fins lucrativos é quem efetivamente paga por ele e, mesmo quando os serviços são cobrados do usuário, dificilmente esse é o único responsável pelo custeio. Dessa forma, o uso do termo “cliente” no Terceiro Setor é enganador: é cliente quem financia o serviço ou quem o usa? Uma ação de marketing que tem como alvo o financiador – o Estado ou uma fundação internacional, por exemplo – difere profundamente de uma campanha de arrecadação de fundos entre cidadãos de classe média. Essas ações, por sua vez, diferem de uma atuação de marketing que tem como objetivo promover uma causa social, como a erradicação do trabalho infantil, ou divulgar serviços gratuitos ao público em geral. Em suma, o chamado marketing social é mais complexo do que a relação comercial cliente-fornecedor que, tipicamente, caracteriza os mercados onde atuam empresas e, apesar do parentesco com o marketing de empresas, envolve um conjunto de técnicas e metodologias distintas.

### 2.1.2 A profissionalização do terceiro setor

O aumento da disputa por recursos levou a um aumento das expectativas dos financiadores, que passaram a pressionar para que as organizações não-lucrativas profissionalizassem as práticas gerenciais a fim de demonstrar resultados mesuráveis, além de manter baixos os custos. De forma mais ampla, pode-se dizer que grandes mudanças nas expectativas dos financiadores acabaram por mudar as regras de sobrevivência das organizações do Terceiro Setor (ZANNI, 2005).

Segundo Maciel e Fernandes (2011), é um tema em constante debate e um dos principais desafios para as organizações deste setor: a sustentabilidade no médio e longo prazo. Nesse sentido, as organizações têm procurado diversificar as fontes de recurso e desenvolver novos produtos e serviços.

Frequentemente, para viabilizar propostas e causar o impacto social esperado, necessitam de habilidades técnicas e conhecimento profundo da realidade social; e nesse contexto a profissionalização têm grande importância para que as organizações que almejam sucesso.

Ashoka Empreendedores Sociais em parceria com McKinsey & Company, Inc (2001, pg. 17) afirmam que “os empreendimentos sociais têm um ciclo de vida próprio, com diferentes fases de desenvolvimento, que, por sua vez, requerem diferentes instrumentos e ferramentas para que sejam completadas com sucesso” (Figura 3). Segundo a publicação, um empreendimento social normalmente se inicia com a percepção de um problema social e a busca de soluções, inovadoras ou já conhecidas, que é seguida por uma fase de teste da solução e sua implantação.

Uma vez testada a solução, segue-se um período denominado “aprendizagem”, no qual a organização enfrentará diversos obstáculos e começará a gerar os primeiros resultados na comunidade. Os autores afirmam que, em seguida, a organização passa pela fase de institucionalização, quando se consolidará o modelo que poderá solucionar o problema social. A fase de institucionalização requer da organização profissionalização e estrutura organizacional, quando é aconselhável desenvolver um plano de negócios com o objetivo de gerar impacto social e buscar a sustentabilidade no longo prazo.

Por fim, o ciclo de vida alcança a maturidade, quando o modelo já está estabelecido e pode então ser multiplicado para outras localidades. É nessa fase que os empreendimentos alcançam reconhecimento e grande visibilidade (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Figura 2 – Ciclo de vida dos empreendimentos sociais

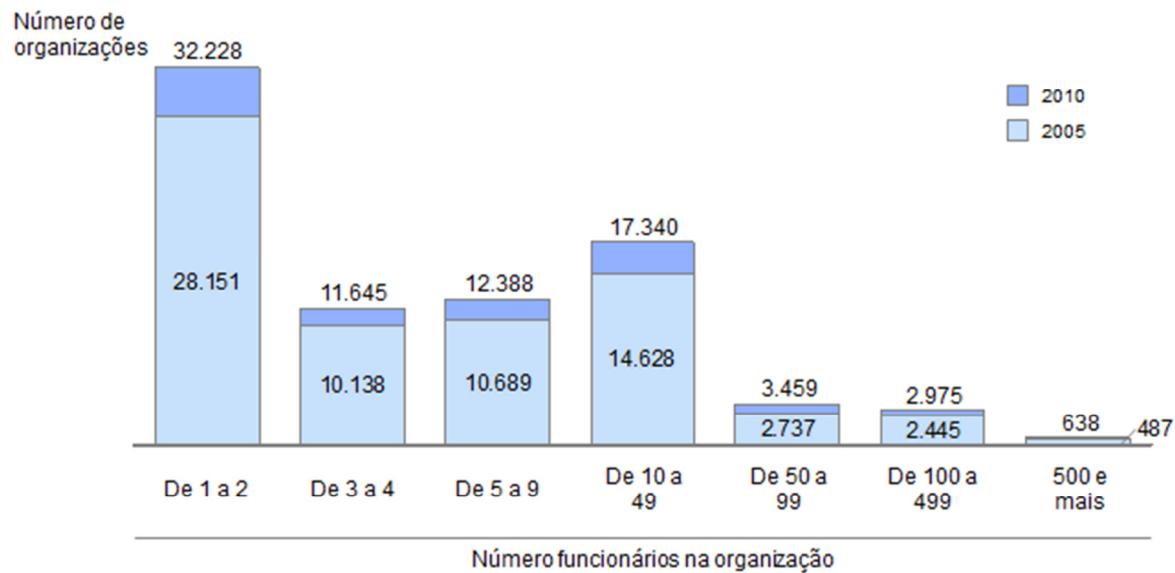


Fonte: adaptado de ASHOKA; MCKINSEY (2001)

Os componentes do Terceiro Setor no Brasil apresentam portes diversos, havendo desde organizações sem nenhum funcionário remunerado, até organizações com mais de 500 funcionários.

Pode-se observar na Figura 3, abaixo, o aumento no número de organizações com funcionários remunerados em todas as faixas de número de funcionários de 2005 para 2010.

Figura 3 – Número de organizações por número de funcionários



Fonte: elaboração do autor com base em IBGE (2005; 2010)

O número de funcionários da organização depende de diversos fatores, mas pode ser considerado um indicativo da fase em que esta se encontra no ciclo de vida, bem como das

aspirações de trabalho que a organização tem. Na Figura 4, acima, observa-se a evolução no porte das organizações nos últimos cinco anos, aumento que pode indicar tendência de amadurecimento e, de acordo com o esquema proposto por Ashoka e McKinsey (2001), necessidade de profissionalização.

Apesar do número de funcionários ser fator relevante, vale ressaltar que quando se trata de profissionalização nesse contexto, considera-se também a capacitação e compromisso de voluntários envolvidos e principalmente a forma de funcionamento da organização e ferramentas de gestão utilizadas.

## 2.2 Estratégia

Diante do ambiente complexo, turbulento e competitivo que o mercado apresenta de maneira geral, é imperativo que empresas que desejam obter bons resultados no longo prazo procurem desenhar o futuro levando em conta a avaliação do mercado em que está inserida e a economia como um todo. Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma das principais ferramentas para atingir esse objetivo.

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (1996) é um processo gerencial que permite aos administradores estabelecer o rumo a ser tomado pela organização, com o objetivo de obter melhoria contínua na relação da organização com o ambiente. Chiavenato (2004) oferece uma definição alinhada a esta quando diz que estratégia significa a mobilização dos recursos de uma empresa, no âmbito global, com o intuito final de atingir objetivos de longo prazo.

Porter (1980) afirma que toda empresa possui uma estratégia, podendo esta ser desenvolvida explícita ou implicitamente. No caso de ser explícita é resultado de um planejamento deliberado, e no caso de ser implícita seria resultado da evolução das atividades dos vários departamentos funcionais da companhia. Porém, o autor atenta ao fato de raramente a soma das abordagens departamentais ser melhor do que a estratégia definida holisticamente.

A literatura apresenta uma ampla gama de abordagens na questão da estratégia de uma organização. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) classificam as diferentes vertentes sobre

o pensamento da formulação de estratégias em dez escolas, de acordo com os conceitos considerados por cada uma delas, como se pode observar no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Escolas do pensamento estratégico

Escolas e suas visões	Conceitos
Escola do design – formulação de estratégia com um processo de concepção	Procura uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.
Escola do planejamento – formulação de estratégia como um processo formal	A estratégia é vista como um processo formal, utilizando técnicas, programas, planos, embasamento em números, etc.
Escola do posicionamento – formulação de estratégia como um processo analítico	A partir de fatos passados e dados faz-se uma análise que apoia o processo de formulação estratégica. São estratégias genéricas.
Escola empreendedora – formulação de estratégia como um processo de visionário	A formação da estratégia é focalizada num líder e tida como um processo visionário. Sendo dependente de um único indivíduo, seu processo é obscuro, oculto na cognição humana.
Escola cognitiva – formulação de estratégia como um processo mental	O processo de como as estratégias se formam acontece pelo estudo dos indivíduos. Utiliza, em especial, o campo da psicologia cognitiva.
Escola de aprendizado – formulação de estratégia como um processo emergente	A estratégia surge a partir do aprendizado individual ou coletivo. O papel da liderança seria então gerenciar o processo de aprendizado estratégico e não o de criar estratégias deliberadamente.
Escola do poder – formulação de estratégia como um processo de negociação	A estratégia surge da influência do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Escola cultural – formulação de estratégia como um processo coletivo	Formação de estratégia como um processo coletivo, de interação social, baseado na força da cultura, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade assumindo uma forma de perspectiva inconsciente quanto à ela.
Escola ambiental – formulação de estratégia como um processo reativo	A organização é passiva, reagindo a um ambiente que estabelece que estabelece os critérios de adequação.
Escola de configuração – formulação de estratégia como um processo de transformação	Os estados da organização e do contexto que cerca esta organização são configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e o processo de geração de estratégias é a transformação desta

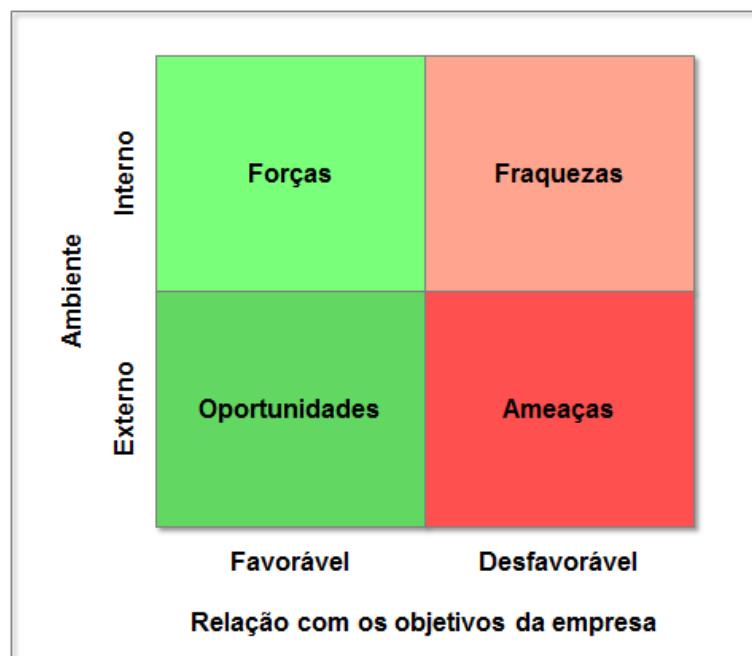
Fonte: MINTZBERG (2000)

### 2.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT, acrônimo de forças, fraqueza, oportunidades e ameaças em inglês (*strength, weakness, opportunities e threatens*) é uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de averiguar a empresa dentro de sua realidade. Os elementos que compõe esta análise são, como segue (HEIZER; RENDER, 1999).

- Ambiente interno
  - Forças: correspondem às vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes.
  - Fraquezas: desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes, pontos a ser melhorados.
- Ambiente externo
  - Oportunidades: fatores externos das quais a empresa pode tirar vantagem.
  - Ameaças: fatores externos com potencial de comprometer a empresa.

Figura 4 – Matriz SWOT



Fonte: adaptado de HEIZER; RENDER (1999)

## 2.2.2 Competição no Terceiro Setor

Greenberg (1982 apud Zanni, 2005)<sup>2</sup> tratou da competição no Terceiro Setor, detalhando o que considera as três principais fontes de competição: financiamento, pessoal qualificado e prestígio.

Competição por financiamento – todas as organizações do Terceiro Setor competem entre si por financiamento. Muitas organizações não lucrativas dependem de doações de empresas privadas ou de pessoas físicas que gostam de saber de que forma exatamente o dinheiro que doam é utilizado. As motivações para a doação pode ser melhora da imagem no mercado, sentimento de orgulho, associação com uma organização de prestígio, apoio à causa. Por essas razões, é fundamental que cada organização defina sua missão e identifique no que se diferencia das outras em relação ao público com o qual atua.

Competição por pessoal – a participação numa ONG requer do funcionário trabalho, dedicação permanente, treinamento e atualização constante de habilidades. O excesso de trabalho é frequente e os salários praticados costumam ser mais baixos que os de mercado. Esses fatores contribuem para a alta rotatividade nesse tipo de organização além de dificuldade de contratar melhores profissionais do mercado.

Competição por influência e prestígio – a competição em organizações não lucrativas acontece no âmbito do desejo por influência e prestígio. Isso porque à medida que a influência de uma organização cresce, também cresce a capacidade de obter outros recursos.

---

<sup>2</sup> GREENBERG, E. Competing for scarce resources. **Journal of Business Strategy**, 2(3), 1982.

### 2.2.3 Estratégias de adaptação ao ambiente externo no terceiro setor

Alexander (2000) realizou uma pesquisa em organizações que se mostraram eficientes quando confrontadas com a necessidade de adaptar o trabalho à mudanças externas. Quatro estratégias principais foram identificadas e são explicadas a seguir:

1. Busca de expansão estratégica: corresponde à tentativa de incluir novos serviços e populações com o objetivo de ampliar as possibilidades de financiamento. A expansão considerada deve ter claras as competências da organização e a prestação de contas aos *stakeholders* devido ao fato de que alguns deles possam considerar que as novas atividades não estejam de acordo com a missão da organização. Organizações do Terceiro Setor devem prezar por reputação, confiabilidade e capacidade de prestar contas aos clientes e financiadores, pois a sobrevivência depende disso.

2. Desenvolvimento de técnicas gerenciais: a maioria das ONGs concordou que o planejamento estratégico é uma das ferramentas gerenciais mais importantes para adotar uma postura proativa diante do gerenciamento das mudanças. Porém, reconhecem que o planejamento estratégico pode tornar-se rapidamente obsoleto e dificultar que os administradores enxerguem as possibilidades que não foram previstas. Nas organizações não-lucrativas, a hierarquia rígida de comando e controle dá espaço a modelos mais horizontais, em que o líder busca coesão, participação e compartilhamento de significados e valores.

3. Atividades de ampliação da rede – por meio da associação com outras organizações do Terceiro Setor, buscam-se formar coalizões que são mais efetivas do que a atuação das organizações isoladamente. As conexões interorganizacionais se mostram importantes na busca da organização por possibilidades de financiamento, e a formação de redes permite unir novos recursos e oportunidades à organização.

4. Comercialização de alguns serviços: algumas organizações acreditam que a comercialização pode permitir maior controle sobre os objetos e serviços destinados à missão, pois gera independência financeira que garante a continuidade do trabalho, mesmo sem obter doações. Porém, outros acreditam que isso poderia comprometer os objetivos organizacionais e gerar conflitos com os *stakeholders*.

As organizações estudadas ainda acreditam que as adaptações podem ser potencializadas se aliadas a técnicas administrativas, tais como estratégias de marketing, análises estratégicas da missão e objetivos organizacionais e esforços de captação de recursos apoiados por ferramentas de tecnologia de informação.

## 2.3 Processos

Este tópico trata do tema de processos, cobrindo definição, hierarquia, classificações, mapeamento e melhoria de processos.

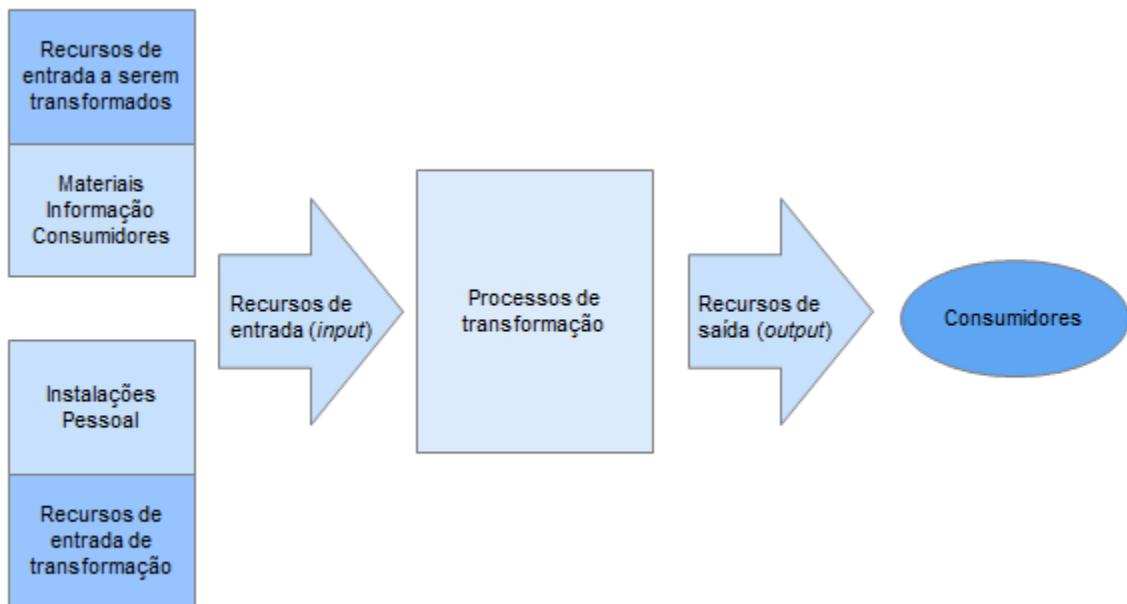
### 2.3.1 Definição

Existe convergência nas definições do que é um processo de acordo com diversos autores. Normalmente, contarão com as palavras entradas (ou *inputs*), saídas (ou *outputs*) e transformação ou adição de valor.

Harrington (1993, p.10) afirma que “qualquer atividade dentro de uma organização que recebe uma entrada, agrega-lhe valor, alterando sua composição ou sua localização, por exemplo, e gera uma saída para um cliente interno ou outra área é um processo”.

Para Slack et al (1996), processo corresponde à transformação de *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas), diferindo na natureza de *inputs* e *outputs* específicos (Figura 5).

Figura 5 – Modelo do processo de transformação



Fonte: SLACK et al (1996, pg.9)

Davenport (1994) segue a mesma linha de definição e acrescenta ênfase na estruturação, que é característica dos processos. Para o autor, um processo se refere à maneira como os produtos e serviços são realizados em detrimento do produto ou serviço em si.

Devido à abrangência, tais definições se aplicam a empresas de qualquer segmento e porte. Dessa maneira, pode-se determinar que a compreensão de processos é essencial, pois é chave para o sucesso em qualquer negócio, dado que é por meio dessa compreensão que irá resultar uma estrutura adequada para fornecer produtos e serviços de qualidade ao cliente (PAMPONET, 2009).

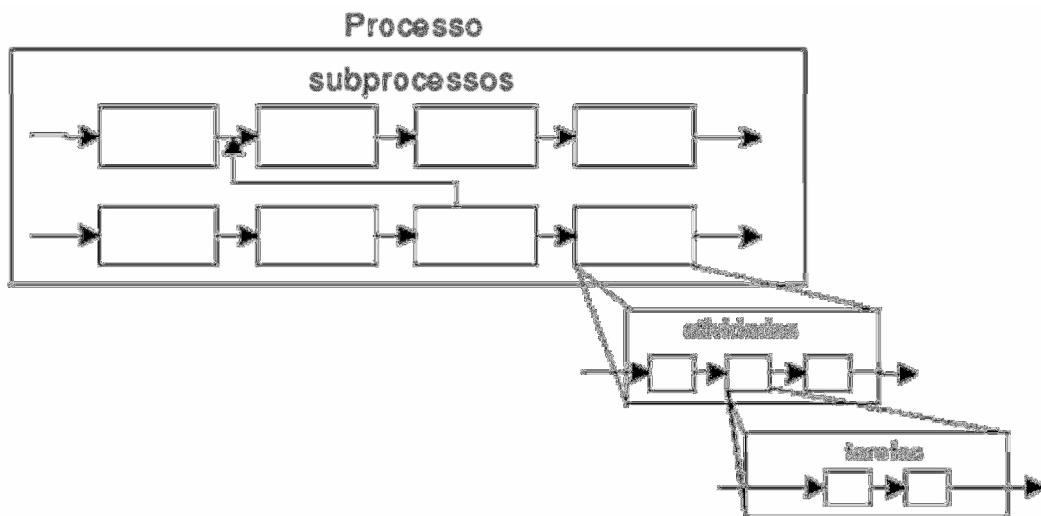
### 2.3.2 Hierarquia de processos

Podem-se categorizar os processos existentes nas organizações de acordo com a hierarquia. Segundo Reis e Blattman (2004), a hierarquia do processo é “a forma de classificar os processos de acordo com seu grau de abrangência na organização”.

Em escala mais ampla, estão os macroprocessos. Para Harrington (1993), os macroprocessos são as atividades-chave necessárias para o funcionamento da empresa. Podem ser divididos em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica a fim de atender aos objetivos do macroprocesso. A divisão é feita com o objetivo de propiciar maior foco a um problema específico e diminuir o tempo necessário e a complexidade de resolução.

Os subprocessos por sua vez também podem ser divididos em atividades, que são as ações necessárias para atingir um objetivo particular. Cada atividade pode ser dividida em tarefas que constituem a menor parte do processo e são realizadas por indivíduos ou pequenas equipes. A Figura 6, a seguir, representa as relações entre os diferentes níveis de hierarquia de processo.

Figura 6 – Hierarquia de processos



Fonte: HARRINGTON (1993)

### 2.3.3 Tipos

Para Gonçalves (2000), existem três categorias básicas de processo: de negócio, organizacionais e gerenciais. Os processos de negócio caracterizam a atuação da empresa e têm como *output* o bem ou serviço que é entregue ao cliente externo. Os processos organizacionais dão suporte aos negócios e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização. Já os processos gerenciais são centralizados nos gerentes e suas relações, abrangendo ações de medição e ajuste.

Harrington (1993) classifica o processo como produtivo, quando é relacionado com o produto ou serviço que será fornecido ao cliente externo ou como empresarial, no caso de ser relacionado à gestão da empresa ou suporte aos processos produtivos. O autor defende ainda que, além de apoiar os objetivos da organização, os processos empresariais devem pretender oferecer valor ao cliente.

### 2.3.4 Melhoria de processos

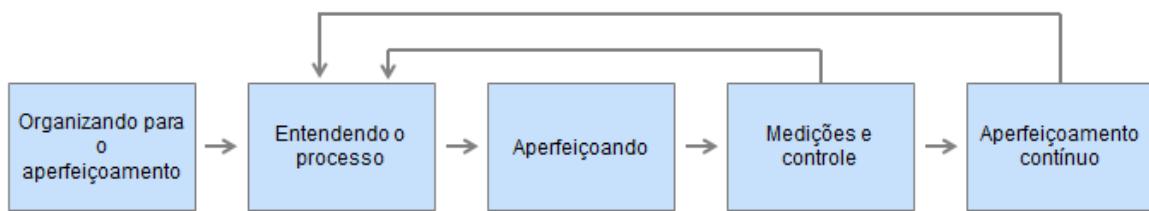
Para Harrington (1993), melhorar ou aperfeiçoar um processo significa alterá-lo para torná-lo mais eficaz, eficiente e flexível. A implantação de uma metodologia de aperfeiçoamento completa exige comunicação de objetivos para a organização, divulgação de conceitos, mobilização da alta administração, criação de uma cultura que estimule o comprometimento dos funcionários com relação às mudanças, identificação dos donos dos processos e das equipes de trabalho entre outros fatores.

Gonçalves (2000) aponta quatro motivações para que se busque uma melhoria nos processos de negócio: o aumento na plasticidade organizacional, redução dos custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa, aperfeiçoamento das possibilidades dinâmicas da empresa e possibilidade de transformação diante de mudanças de natureza cada vez mais complexas.

Davenport (1994) apresenta como atividades-chave na análise e melhoria dos processos existentes a identificação, seleção, entendimento, análise e melhoria do processo.

Harrington (1993) propõe uma metodologia semelhante, denominada Aperfeiçoamento de Processos Empresariais, e defende que esta deve ser aplicada continuamente pela organização para conseguir o aperfeiçoamento dos processos (Figura 7).

Figura 7 – Fases da metodologia de Harrington



Fonte: HARRINGTON (1993)

A metodologia é composta por cinco fases, que são mais bem descritas a seguir.

- Organizando para o aperfeiçoamento – são definidos os objetivos e escopo do trabalho a ser realizado, inclusive o nível de abrangência que trará. A comunicação corporativa também é de grande valia, pois aumenta o comprometimento dos colaboradores da empresa e a probabilidade da obtenção de melhores resultados.

Nesta fase é realizada análise dos processos com o objetivo de entendê-los e selecionar os processos críticos a ser trabalhados nas fases de melhoria. Para realizar a seleção dos processos devem-se levar em conta os objetivos estratégicos da empresa onde o trabalho está sendo realizado.

O objetivo desta etapa é assegurar o sucesso, estabelecendo a liderança, entendimento e comprometimento dos colaboradores.

- Entendendo o processo – fase que tem como objetivo o entendimento dos processos priorizados na primeira etapa em todas as dimensões. Para Harrington (1993), os fluxogramas são uma ferramenta importante para o entendimento do processo, representando as interações com outros processos e a participação de cada colaborador.

Para que o entendimento seja completo é necessária observação *in loco*, obtendo todo o detalhamento necessário até o âmbito de tarefa. O detalhamento será útil na identificação de problemas, fundamental na fase de aperfeiçoamento.

- Aperfeiçoamento – para Harrington (1993), o objetivo desta etapa é aperfeiçoar a eficiência, eficácia e adaptabilidade dos processos empresariais. Segundo o autor, as exigências para alcance da eficiência concentram-se no uso de dinheiro, tempo e outros recursos. A eficácia relaciona as necessidades e expectativas dos clientes com a saída do processo e está associada tipicamente a aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade, utilidade, adaptabilidade, durabilidade e custo, receptividade e facilidade de manutenção. Por fim, a adaptabilidade se refere à flexibilidade do processo em termos de resposta às expectativas futuras de mudanças do cliente, bem como à exigência atual de solicitações especiais. As atividades pertencentes a esta fase são:

- Identificação das oportunidades de aperfeiçoamento, como erros e retrabalhos, alto custo, qualidade deficiente, grandes atrasos e acúmulo de serviços;
- Eliminação da burocracia;
- Eliminação de atividades que não agregam valor;
- Simplificação do processo;
- Redução do tempo de processo;
- Padronização;
- Documentação;
- Treinamento dos empregados.

- Medição e controle – O objetivo nesta fase é garantir a melhoria contínua por meio da implantação de um sistema de controle que permitirá obter dados para monitoramento do desempenho do processo. Harrington (1993) indica as seguintes ações para atingir esse objetivo:

- Desenvolvimento de controles e metas para avaliação do processo;
- Estabelecimento de sistema de *feedback*;
- Auditoria do processo periódica.

Por meio do monitoramento dos controles deve ser possível identificar pontos falhos e ganhos obtidos com as melhorias realizadas.

- Aperfeiçoar continuamente – o aperfeiçoamento contínuo corresponde ao monitoramento ininterrupto do processo e o empenho da organização em continuar aplicando melhorias. Esta fase envolve:
  - Definição e eliminação de problemas do processo;
  - Fazer o *benchmark* (avaliação comparativa) do processo;
  - Retorno à fase de entendimento do processo.

### 3 Abordagem Metodológica

Este capítulo trata da metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo. Será detalhado o fluxo de trabalho e a maneira como os dados necessários foram obtidos.

Os temas da estratégia e de melhoria de processos, apresentados na fundamentação teórica, são a base para o desenvolvimento deste trabalho. A Figura 8, a seguir, apresenta o fluxo de trabalho estabelecido.

Figura 8– Fluxo de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

Observam-se três fases distintas, a primeira relacionada ao planejamento, a segunda à análise estratégica e a terceira à melhoria de processos, que é baseada em Harrington (1993). Cada uma das fases tem um objetivo específico descrito nas seções a seguir.

#### 3.1.1 Planejamento

O objetivo desta fase é estruturar o desenvolvimento do projeto. É necessário que se defina o escopo e as limitações do projeto, bem como o plano de trabalho e a demanda que a realização deste acarretará. Ele apresenta o projeto para a empresa e deixa claros os objetivos para os colaboradores que participarão das fases posteriores.

As atividades realizadas nesta fase são:

- Definição dos objetivos e escopo do projeto – um projeto sem escopo claro e definido tem grande possibilidade de não atingir os objetivos estabelecidos; e

uma definição de escopo e limitações também alinha as expectativas da organização com o trabalho a ser realizado;

- Definição da equipe de trabalho – no caso deste trabalho foi feita a comunicação para os diretores e coordenadores sobre a necessidade da ajuda deles em determinados momentos;
- Definição do cronograma de trabalho – a definição de prazos e de um roteiro serve para o acompanhamento e guia, a fim de que seja realizado dentro do prazo estabelecido.

Esta etapa foi realizada por meio de reuniões com o diretor de Administração e Finanças da organização e do contato com os coordenadores das áreas envolvidas.

### 3.1.2 Definição da estratégia

Busca realizar a análise situacional da organização, análise de opções estratégicas e definição de objetivos estratégicos. A partir dos resultados da análise da organização como um todo, é atribuída a importância da área de Administração e Finanças e a seguir traçados objetivos para a área.

#### 3.1.2.1 Análise situacional

Tem como objetivo analisar o ambiente da organização, definir a situação atual e objetivos estratégicos. Com essa finalidade foram realizadas sessões de *brainstorming* contando com a participação da maioria dos diretores da organização.

As atividades realizadas nesta etapa foram:

- Compreensão das forças e limitações da organização, bem como dos fatores externos relevantes à entidade utilizando a análise SWOT;
- Análise da competição, considerando as três categorias indicadas por Greenberg (apud Zanni, 2000) na seção 4.1.2;
- Análise da possibilidade de aplicação das estratégias de adaptação, indicadas na seção 4.1.3;

- Definição de objetivos estratégicos e focos de trabalho a partir das discussões anteriores.

### 3.1.2.2 Análise da área de Administração e Finanças

Nesta fase, concentra-se o foco na área de Administração e Finanças e, a partir da definição dos objetivos estratégicos realizada na etapa anterior, desdobram-se os objetivos para área de estudo. É definida a maneira pela qual a área pode contribuir para a realização dos objetivos da organização.

### 3.1.3 Melhoria de processos

Fase que aborda os processos da área de Administração e Finanças, fazendo a identificação, definição, priorização e análise crítica, propondo melhorias de acordo com a metodologia detalhada a seguir.

#### 3.1.3.1 Identificação dos processos

Os processos foram identificados através de entrevistas realizadas com o diretor e os coordenadores da área. Procurou-se conseguir uma lista exaustiva de todas as operações que a área tem participação e, a partir da análise destas, definir os processos realizados.

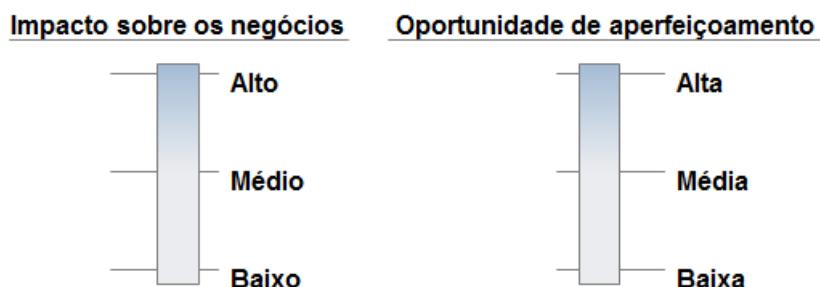
### 3.1.3.2 Seleção dos processos

A fim de identificar os processos críticos a serem trabalhados na área, eles foram avaliados de acordo com uma adaptação da metodologia apresentada por Harrington (1993), que utiliza dois critérios:

- Impacto sobre os negócios – corresponde ao impacto que os processos têm sobre o trabalho da organização
- Oportunidade de aperfeiçoamento – Leva em consideração o desempenho atual do processo e a dificuldade em obter uma mudança no mesmo.

Na Figura 9, a seguir, está representada a escala com notas atribuídas aos dois critérios apresentados acima.

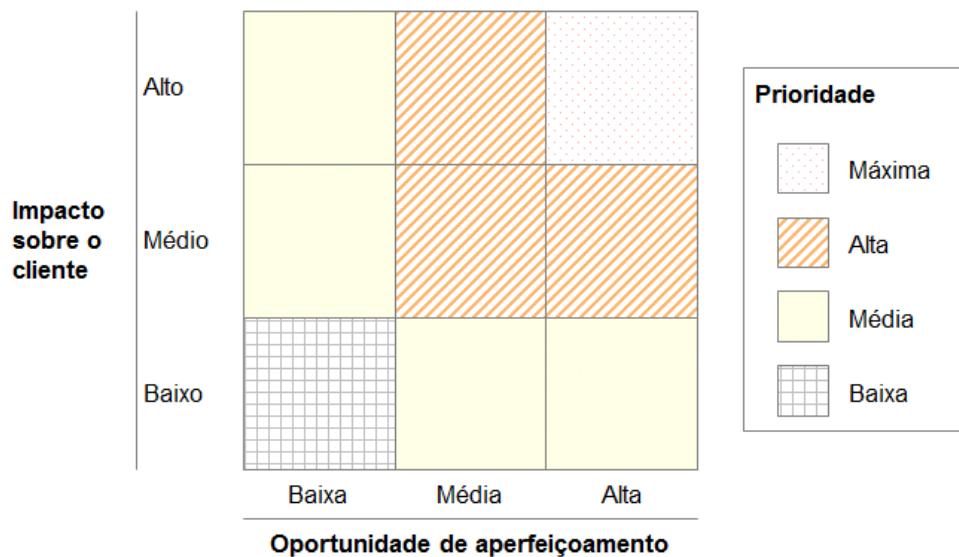
Figura 9 – Escala para avaliação de processos



Fonte: adaptado de HARRINGTON (1993)

Após a classificação dos processos de acordo com a escala de avaliação, será utilizada uma matriz contendo o impacto sobre os negócios no eixo vertical e a oportunidade de aperfeiçoamento no eixo horizontal. Os processos são posicionados na matriz de acordo com as notas que lhe foram atribuídas, sendo priorizados como apontado na figura 10.

Figura 10 - Matriz para estabelecer a prioridade dos processos



Fonte: Harrington (1993)

Os processos que se posicionam no quadrante superior direito são priorizados.

### 3.1.3.3 Detalhamento dos processos

Nesta etapa será realizado o detalhamento dos processos priorizados durante a etapa de seleção, com o detalhamento dos processos existentes por meio do mapeamento de processos, definindo-se objetivos de melhoria e indicadores de desempenho, a fim de gerenciá-los.

Os processos prioritários serão detalhados utilizando uma metodologia adaptada de Harrington (1993), em que são entendidos e mapeados em níveis sucessivos de detalhe, compondo assim a hierarquia completa. Os processos serão descritos, detalhados a seguir nos subprocessos e no nível de atividade e posteriormente de tarefas.

Para o mapeamento dos processos foi utilizada a linguagem Business Process Modeling Notation (BPMN), que se utiliza de elementos padrões para montar diagramas de processos de negócio (DPN). Um DPN é uma técnica de fluxograma elaborada para criar modelos gráficos de operações de processo de negócios (WHITE, 200\_?).

Segundo White (200\_?), o DPN utiliza um pequeno conjunto de três elementos principais, que são os elementos de fluxo, para que os usuários não tenham de aprender e reconhecer um grande número de formas. Os três elementos são:

- eventos – representados por um círculo, algo que acontece durante o curso do processo. Estes eventos afetam o fluxo do processo e normalmente têm uma causa (*trigger*) ou impacto (*result*);
- atividades – representada por um retângulo com vértices arredondados, é genericamente um trabalho que a companhia realiza;
- gateway – representado por uma forma de diamante, é usado para controlar a divergência e convergência da sequência do fluxo. Portanto, será utilizado para determinar decisões tradicionais, assim como bifurcações e uniões entre caminhos (Figura 11).

Figura 11 – Elementos de fluxo



Fonte: WHITE (200\_?)

Os objetos de fluxo são conectados no diagrama e criam uma estrutura de um processo de negócio. Há três tipos de conector que exercem essa função:

- fluxo de sequência – representados por uma linha contínua, são utilizados para indicar a ordem em que as atividades acontecem num processo;
- fluxo de mensagens – representado por uma linha tracejada com uma seta sem preenchimento, é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes do processo;
- associação – representada por uma linha pontilhada com uma seta, é usada para associar dados, textos ou outros artefatos ao objeto do fluxo (Figura 12).

Figura 12 – Representação de conectores



Fonte: WHITE (200\_?)

Muitas metodologias de modelagem de processos se utilizam do conceito de *swimlanes* como um mecanismo para organizar as atividades em categorias separadas visualmente, representando diferentes funções. O DPN suporta *swimlanes* do tipo *pool* ou *lane*: *pools* representam um participante do processo e *lanes* são subpartições de pools. (WHITE, 200\_?)

Figura 13 – Representação de *swimlane* no BPMN



Fonte: WHITE (200\_?)

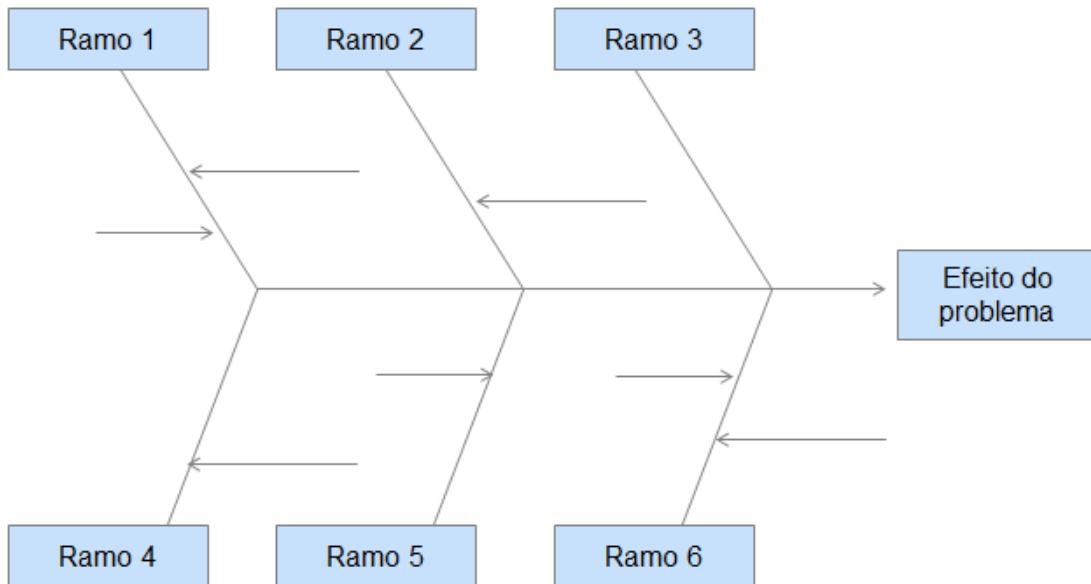
Por fim, definem-se objetivos de melhoria e criam-se indicadores relevantes para o acompanhamento da evolução do projeto. Os objetivos do projeto devem estar alinhados ao objetivo estratégico proposto para a organização na fase anterior.

### 3.1.3.4 Sugestão e melhorias

Após realizar o mapeamento dos processos e entender como estes são desenvolvidos, chega-se ao momento de aperfeiçoar os processos existentes. Para análise das causas dos

problemas encontrados, Rotondaro (2005) indica a utilização do diagrama espinha de peixe (ou diagrama de causa e efeito). Nesse diagrama listam-se as possíveis causas relacionadas ao problema e se for necessário repete-se o processo de identificação das causas nos ramos menores para obtenção de um maior nível de detalhe (Figura 14).

Figura 14 - Diagrama espinha de peixe



Fonte: Adaptado de Rotondaro (2005)

Depois de identificadas as causas mais importantes, obtemos a melhoria do processo através do bloqueio destas.

### 3.1.3.5 Ferramentas de controle

Deseja-se nesta etapa definir ferramentas de controle que possibilitem a análise do desempenho do processo a fim de verificar melhorias e pontos de atenção para o mesmo.

Através do acompanhamento dos indicadores definidos na etapa de detalhamento, o processo é monitorado e ações corretivas podem ser adotadas no caso do não atingimento das metas estipuladas. Já no caso do cumprimento das metas, as ferramentas de controle são úteis para garantir a manutenção das melhorias obtidas. Harrington (1993) defende que uma vez

que o processo atinge as especificações definidas, deve-se buscar um aperfeiçoamento ainda maior, para que a organização se mantenha em vantagem em relação à concorrência e para isso é necessário um sistema de medição para os processos empresariais.

### 3.1.3.6 Propostas de novas atividades

Além de propor melhorias nos processos existentes, neste momento o autor procurou buscar novas atividades que a área poderia exercer a fim de auxiliar organização a atingir seus objetivos estratégicos. Com este objetivo, cada objetivo estratégico obtido na primeira fase foi analisado fazendo-se a pergunta “de que maneira a área de administração e finanças pode ajudar a organização a atingir este objetivo?”

Em seguida, de acordo com a resposta obtida na questão anterior, foram formuladas propostas para novos processos.

## 4 Apresentação da Organização

Teto é o nome original de uma ONG sem fins lucrativos que trabalha com a temática da habitação e desenvolvimento comunitário, cuja origem se deu no Chile, no ano de 1997, a partir do trabalho de estudantes universitários numa missão religiosa, na qual os estudantes levantavam uma capela provisória, construída de madeira. A construção, realizada com a ajuda de moradores do povoado onde se localizava a capela, proporcionou uma interação diferente da tradicional entre os estudantes e as pessoas do lugar. Na percepção dos universitários, o trabalho conjunto favoreceu um diálogo profundo e espontâneo, distinto daqueles estabelecidos em situações tradicionais. Depois de finalizado o trabalho, os estudantes enxergaram na estrutura utilizada, primeiramente como capela, uma alternativa para as moradias precárias em que vivia parte da população e na interação entre estudantes e moradores de comunidades carentes uma importante alavanca para a mudança social. Dessa forma, nascia a ideia de construir moradias de emergência para famílias que viviam em situações de extrema pobreza com ajuda do trabalho de universitários voluntários. (TETO BRASIL, 2013)

Desde então, o Teto expandiu as atividades e hoje atua em dezenove países na América Latina e Caribe, tendo escritório central localizado no Chile. O modelo institucional de intervenção evoluiu e hoje engloba não apenas a construção de moradias emergenciais, mas também habilitação social das comunidades com planos de educação, capacitação em ofício, planos na saúde, fomento produtivo (microcrédito) e chega até a construção de moradias definitivas, projetos que são adotados em cada país de acordo com as possibilidades do escritório local.

### 4.1 O modelo de intervenção

Naturalmente, o modelo de intervenção comunitária adotado pelo Teto sofreu diversas alterações ao longo dos dezesseis anos que a organização está em funcionamento. As alterações ocorreram devido ao amadurecimento e ao aprendizado da organização ante o assunto tratado e, também, à grande complexidade do tema da superação da extrema pobreza.

Nesta seção, trata-se do atual modelo de trabalho, explicado no mais recente *brief* institucional do Teto,<sup>1</sup> sendo posteriormente descritas as principais atividades realizadas pelo Teto Brasil, nome que recebeu ao instalar-se neste país.

As intervenções comunitárias acontecem em assentamentos precários (termo subjetivo, mas que normalmente incluem: moradias feitas de madeira, falta de saneamento básico, água e luz, irregulares no ponto de vista da propriedade e coleta de lixo insuficiente) e envolvem o trabalho dos voluntários em conjunto com as famílias.

O modelo possui três fases de trabalho, como segue.

Diagnóstico – corresponde ao contato inicial com as comunidades, entrada nos assentamentos e desenvolvimento do diagnóstico inicial, no qual são identificadas e caracterizadas, entre os moradores, as condições de vulnerabilidade do local.

Soluções – de acordo com as necessidades identificadas no diagnóstico, são realizadas intervenções na área de moradia (habitabilidade), educação, planos relacionados ao trabalho e ao fomento produtivo, que geram vínculos de confiança entre os voluntários e a comunidade, por ser ações concretas, tangíveis e realizadas em curto e médio prazo.

Soluções definitivas – realização de soluções definitivas como regularização da propriedade, instalação ou regularização de serviços básicos, moradia definitiva, infraestrutura comunitária e desenvolvimento local. Neste caso, o Teto Brasil articula e vincula os moradores de comunidades organizados a instituições do governo para exigirem direitos.

Vale apontar que a etapa de soluções definitivas pode parecer utópica à primeira vista, porém já foi alcançada em comunidades no Chile e Argentina. Evidentemente, depende em grande parte das políticas públicas adotadas, e o Teto serve como parceiro e facilitador para as comunidades perseguirem o desenvolvimento.

## 4.2 O Teto Brasil

O Teto iniciou as atividades no Brasil no Estado de São Paulo no ano de 2006. Para melhor compreensão de sua evolução no país, será feita uma análise utilizando o modelo de ciclo de vida das organizações sociais apresentado na seção 2.2. Nesta análise, será considerada a estrutura da ONG no Brasil, que, apesar de estar subordinada ao escritório central no Chile, desenvolveu-se de maneira praticamente independente, tendo sua ligação e relações com a matriz compartilhadas no âmbito da missão mais do que nas operações.

Percepção do problema e busca de soluções – a percepção do problema da pobreza no Brasil é semelhante à de outros países. Foi identificado potencial para trabalhar essa temática e iniciado o trabalho de solução nos mesmos moldes utilizados no Teto em outros países da América Latina.

Fase de testes – fase que envolveu a adaptação do trabalho realizado para a realidade brasileira. Começou-se a desenvolver um modelo de abordagem às comunidades, atração de voluntários e captação de recursos de empresas. Durante esse período, a organização contava com um número pequeno de voluntários, trabalhando com apoio do escritório central na questão de recursos e realizando como atividade quase exclusiva construções de pequeno porte (até vinte casas simultaneamente).

Fase de aprendizagem – com o trabalho mais estabelecido, entre o segundo semestre de 2010 e 2013, aconteceu um fenômeno de massificação das atividades, possibilitado por grande aporte financeiro por parte do setor privado e o fenômeno das redes sociais para captação de voluntários. Houve aumento no número de voluntários mobilizados (chegando a receber 5.000 inscrições para uma atividade de um fim de semana), no tamanho das atividades realizadas (construção de 200 casas simultaneamente) e maior alcance midiático. Entretanto, o crescimento acelerado aconteceu ao custo de perda de qualidade no trabalho realizado.

Fase de institucionalização – a partir de ampla revisão do modelo de intervenção realizada no ano de 2013, o Teto passou a privilegiar não apenas as construções, mas a focar na habilitação social e desenvolvimento comunitário, e desde então abriu mão da massividade que caracterizou o período anterior. Isso porque, na avaliação do conselho, essa era a atividade mais efetiva no combate à pobreza.

O Teto Brasil já iniciou atividades que são consideradas integrantes da fase de maturidade, como, por exemplo, expansão para outras localidades e certa visibilidade e reconhecimento. Porém ainda não atingiu a profissionalização, aspecto integrante da fase de institucionalização.

#### 4.2.1 Principais atividades realizadas

No Brasil, as principais atividades desenvolvidas pelo Teto junto às comunidades são as construções de casas de emergência e a habilitação social.

##### A) Construções de casas de emergência

O objetivo principal da construção de casas de emergência em assentamentos precários é dar uma solução rápida à situação de emergência em que muitas famílias vivem. O trabalho horizontal entre moradores e universitários proporciona rica troca de experiências; e a imersão nesse ambiente, muitas vezes desconhecido dos voluntários, frequentemente promove profundas reflexões.

Existem muitas críticas em relação ao modelo da moradia de emergência utilizada como, por exemplo, o fato de ser pequena e não definitiva, dessa forma não resolvendo permanentemente o problema da habitação para a família que a recebe. Outra crítica se refere ao fato de essas comunidades serem, normalmente, áreas irregulares do ponto de vista da propriedade dos terrenos.

O Teto é ciente das limitações da moradia provisória (Figura 15) oferecida, entretanto acredita que a situação das moradias em que vivem as famílias que a recebem é de urgência, portanto é preferível entregar uma melhora na qualidade no curto prazo do que esperar uma solução definitiva num prazo indeterminado.

O Teto não incentiva a ocupação ilegal de novas áreas e apenas substitui moradias já existentes. Além disso, o modelo de casa utilizado é facilmente desmontável, no caso da necessidade de remoção por motivos legais.

Figura 15 – Construção da casa por voluntários em conjunto com a família



## B) Habilitação Social

A habilitação social corresponde ao trabalho de fomento ao desenvolvimento comunitário e a geração de estratégias visando diminuir a situação de vulnerabilidade que dificulta a saída de diversas famílias da condição de extrema pobreza.

É um trabalho contínuo e conta com voluntários fixos do Teto e com representantes da comunidade, que se reúnem semanalmente numa mesa de trabalho com o objetivo de discutir os principais problemas encontrados pela população local (Figura 16).

A habilitação social busca trabalhar com temas mais sustentáveis e de impacto comunitário.

Figura 16 – Mesa de trabalho composta por voluntários e moradores



Os planos são discutidos e priorizados a partir do conhecimento dos moradores sobre a própria realidade e das demandas apresentadas por eles. O texto “Piloti mestre”, produzido pela ONG e que traz a descrição das atividades, missão, valores etc., mostra que, a partir da experiência do Teto em outros países, os seguintes planos costumam ser aplicados à realidade nas comunidades, como segue.

- Plano de educação – programas de nívelamento escolar para crianças e jovens e planos de alfabetização para adultos.
- Capacitação em ofício – qualifica moradores da comunidade em diversos ofícios e ferramentas que aumentem a produtividade, possibilitando incremento na renda.
- Plano de saúde – busca conscientizar e induzir mudança nos hábitos das famílias da comunidade atendida de forma que tenham um estilo de vida mais saudável; além disso, pretende potencializar a prevenção e vinculá-las a redes de apoio.
- Plano de fomento produtivo (microcrédito) – procura contribuir com o desenvolvimento de iniciativas de negócios entre os moradores por meio do financiamento de pequenos valores e capacitações em negócios.

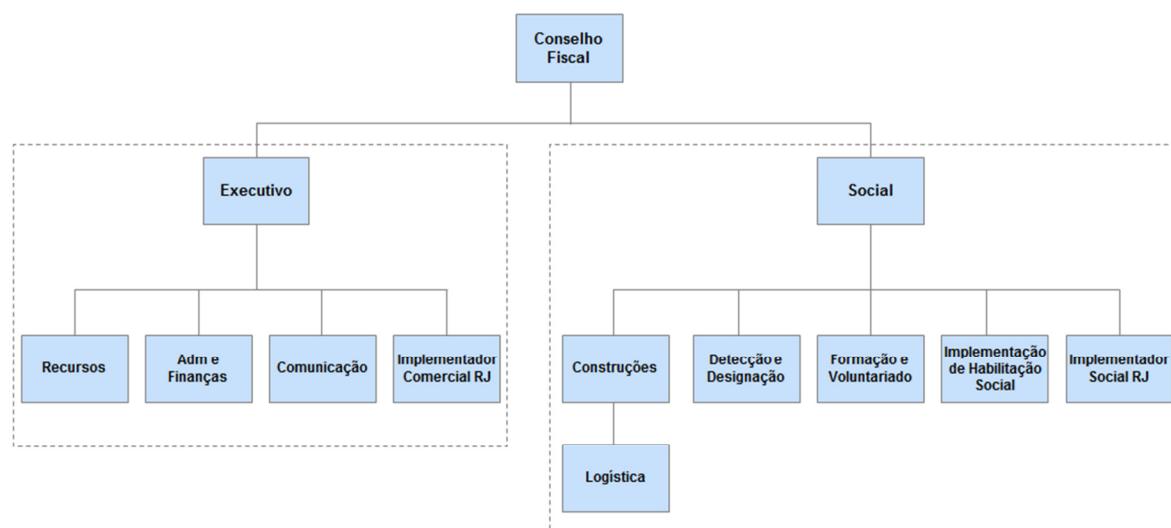
Neste trabalho, o Teto não é sempre o protagonista, mas procura por meio da rede de contatos por organizações especializadas na demanda da comunidade.

#### 4.2.2 Funcionamento da organização

A ONG tem sede em São Paulo, na Rua Alvarenga, 2140, bairro do Butantã. Atualmente conta com dezesseis diretores remunerados e um quadro de aproximadamente duzentos voluntários que trabalham em atividades no escritório. Na organização, abaixo dos diretores, existem coordenadores de subáreas que são voluntários. As interações acontecem de acordo com a necessidade e disponibilidade dos participantes e vão desde reuniões presenciais semanais (entre diretores e coordenadores de áreas muito demandadas) até virtuais, por Skype, ou simplesmente por troca de e-mails sem periodicidade definida (no caso da interação entre coordenadores e voluntários de áreas com menor demanda).

O organograma na Figura 17, abaixo, mostra a separação entre a área chamada de executiva, que serve como parte administrativa e de suporte, e a área denominada social, que engloba as diretorias mais relacionadas ao trabalho junto aos voluntários e famílias.

Figura 17 – Estrutura organizacional do Teto no Brasil



Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se a partir do organograma da Figura 17 que o executivo engloba as funções de suporte e não ligadas diretamente à missão do Teto, enquanto a área social trata das atividades mais diretamente relacionadas à missão.

As atividades do Teto são financiadas por empresas, por meio de doações e parcerias, e de indivíduos, por meio de doações individuais esporádicas ou mensais. As empresas têm opção de doar para uma atividade específica ou doar para livre uso por parte da organização. Além disso, ela pode ser uma parceira doando algum tipo de produto ou serviço (ex.: prestando auditoria, assessoria em comunicação e eventos, doando tintas etc.) e por último pode escolher participar de uma construção corporativa com os funcionários, doando o custo de três casas para cada casa construída com os funcionários e financiando, desta forma, a construção de outras duas casas por voluntários.

## 5 Aplicação da Metodologia

### 5.1 Definição da estratégia

De acordo com o levantamento bibliográfico, organizações do Terceiro Setor têm como propósito de existência sua missão. Além disso, os valores têm caráter central na forma como realizam o trabalho. Desta maneira, para a definição da estratégia, considera-se conveniente apresentá-los nesse momento, bem como a visão da organização (TETO BRASIL, 2013):

Missão – Trabalhar sem descanso nas comunidades precárias para superar a extrema pobreza, através da formação e da ação conjunta de seus moradores e jovens voluntários, promovendo o desenvolvimento comunitário, denunciando a situação na qual vivem as comunidades mais excluídas e incidindo, junto a outros, em política.

Visão – Uma sociedade justa e sem pobreza, onde todas as pessoas tenham oportunidades para desenvolver suas capacidades e possam exercer plenamente seus direitos.

Valores (uma descrição mais completa do que a organização entende como cada um dos valores se encontra na descrição do objeto de estudo): a) Solidariedade; b) Convicção; c) Excelência; d) Diversidade; e e) Otimismo.

### 5.1.1 Análise SWOT

Figura 18 – Análise SWOT Teto

		+			-
		Forças	Fraquezas		
Interno (Organização)	Forças				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de captação de voluntários</li> <li>▪ Proposta única/ diferenciada</li> <li>▪ Gera resultados em pouco tempo</li> </ul>				
Externo (ambiente)	Oportunidades				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de atuação ampla</li> <li>▪ Conscientização social de parte da sociedade</li> <li>▪ Grande número de potenciais voluntários</li> <li>▪ Parcerias com governo</li> </ul>				

Fonte: elaboração do autor

- **Forças** – como pontos fortes do Teto identificaram-se:

- Capacidade de captação de voluntários – a ONG tem forte apelo na captação de voluntários universitários. O fenômeno das redes sociais possibilitou uma ampla divulgação, e a forma de trabalho facilita a interação dos voluntários criando uma identificação entre eles;
- Proposta única/ diferenciada – poucas organizações têm o mesmo apelo que o Teto tem. O tema da habitação, apesar de muito importante, é pouco explorado por ONGs, representando 0,1% das organizações do Terceiro Setor (IBGE, 2010).
- Gerar resultados no curto prazo – nas atividades de construção é possível realizar um grande feito (construção da moradia de uma família) em um final de semana, portanto o impacto das ações ocorre muito rápido.

- **Fraquezas** – as fraquezas identificadas foram:

- Falta de organização das informações – o problema das informações no Teto pode ser dividido em duas áreas: falta de histórico e desorganização. A falta de histórico dificulta uma análise mais estruturada sobre atividades passadas e impede o acesso a determinadas informações (por exemplo, não há registro dos funcionários antigos). A desorganização dificulta a utilização de informações que estão disponíveis, pois estas estão espalhadas pela organização.
  - Rotatividade de voluntários – o Teto apresenta alta rotatividade dos voluntários, o que causa descontinuidade do trabalho. Essa rotatividade está relacionada à incapacidade de gestão efetiva dos voluntários e ao próprio perfil desses, que, no geral, são jovens universitários e passam por diversas transições nesse momento.
  - Falta de formalização de procedimentos – a maneira que a ONG realiza e coordena seu trabalho ainda é muito informal. Faltam controles, documentos e procedimentos padrões que possibilitem o gerenciamento mais efetivo da organização.
  - Execução ineficiente – raramente observa-se um planejamento ser executado em sua totalidade por parte da organização.
  - Dependência do capital de terceiros para o financiamento de suas atividades – essa fraqueza, característica da grande maioria das organizações do Terceiro Setor, deve ser foco de atenção constante por parte da diretoria, pois disso depende a sobrevivência da organização.
- 
- **Oportunidades** – as oportunidades identificadas foram:
    - Área de atuação ampla – o objeto de trabalho da organização é o combate à pobreza, e esta está espalhada pelo Brasil; dessa forma ainda existe muito espaço para a organização trabalhar;
    - Conscientização de parte da sociedade – observa-se aumento do interesse da sociedade como um todo nas questões sociais; isso é uma oportunidade para o Teto, pois se pode utilizar esse fato para atrair mais voluntários, parcerias e recursos;

- Aumento da responsabilidade social nas empresas – paralelamente ao aumento do interesse da sociedade por questões sociais, observa-se aumento na responsabilidade social nas empresas, o que pode gerar mais recursos para o Terceiro Setor;
  - Grande número de potenciais voluntários – apesar de já contar com número grande de voluntários e rotatividade, existe ainda uma massa de universitários que não estão engajados em nenhum tipo de ação e precisam ser convencidos da importância de sua causa.
  - Expansão para outros Estados – a atividade do Teto na cidade de São Paulo já está estabelecida, porém tem alcance limitado em âmbito nacional; a expansão do trabalho do Teto para outros Estados possibilitaria atender a novas populações;
  - Parcerias com o governo – recentemente foi firmada uma parceria com a Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, que deu acesso a todos os mapeamentos e bancos de dados do órgão; outras parcerias podem ser firmadas a fim de facilitar o trabalho da ONG.
- 
- **Ameaças** – as ameaças identificadas foram:
    - Crise financeira – as atividades realizadas dependem do financiamento de empresas e pessoas físicas; uma crise financeira torna os recursos mais escassos e difíceis de acessar;
    - Divergência entre a orientação ideológica de uma determinada estrutura de poder e da organização – a divergência ideológica com o governo ou com setores poderosos da sociedade como, por exemplo, a mídia pode dificultar o trabalho da organização. As áreas onde o Teto atua são muito vulneráveis, desta forma, qualquer indicação do governo contra o trabalho da ONG junto às comunidades pode causar uma resistência dos moradores à organização. Outra possibilidade seria a mídia, se posicionada de maneira contrária, complicar o relacionamento da ONG com seus patrocinadores.

- Visão da sociedade com o Terceiro Setor – escândalos envolvendo outras organizações do Terceiro Setor podem afetar a opinião da sociedade quanto a este setor em geral.

Partindo da análise SWOT e considerando a missão da organização, sua forma de trabalho e aprendizados recentes, observa-se que seu sucesso depende da realização de um trabalho de qualidade principalmente junto às empresas, voluntários e às comunidades, além de uma atuação junto ao governo e outros atores da sociedade civil.

A investigação das dimensões da competição aponta a importância da imagem para uma organização do Terceiro Setor. Identificação com a causa defendida, aliada à reputação são fatores determinantes na obtenção de financiamento, pessoal e prestígio. O êxito no trabalho por parte da organização possibilita o estabelecimento de um ciclo vicioso gerando cada vez mais benefícios para a mesma e consequentemente aumentando os meios para que ela atinja sua missão. A imagem institucional, assim, se apresenta como outro pilar para a fundamentação da estratégia.

Observando as estratégias de adaptação apresentadas na revisão da literatura, considerou-se que a busca de expansão estratégica, o desenvolvimento de técnicas gerenciais e a ampliação de rede são adequadas ao momento da organização, enquanto a comercialização de serviços não estaria em foco neste momento.

Considerando a discussão apresentada acima, definem-se cinco objetivos estratégicos para a organização, associados ao relacionamento com empresas, gerenciamento da organização, imagem institucional, o trabalho nas comunidades e a conscientização, com segue:

- Definição e implementação de parcerias comerciais e sociais coerentes com um modelo de trabalho sustentável
- Definição e estruturação de uma cultura de gestão fundamentada em processos e fluxos de trabalho e informação
- Posicionamento do teto como uma organização referência na superação da pobreza e do trabalho voluntário
- Fortalecimento e aprofundamento do modelo de trabalho sustentável nos assentamentos

- Definição e implementação de uma cultura de acompanhamento e fortalecimento focada na gestão e geração de consciência crítica nas pessoas

### 5.1.2 Desdobramento da estratégia para área foco

Até o início de 2013, momento em que o atual diretor assumiu a posição, a área não estava estruturada e não contava com uma equipe de voluntários. O diretor da área realizava todas as atividades que consistiam basicamente em pagar as contas do escritório, documentar os gastos realizados e atender as demandas da contabilidade. O atual diretor iniciou uma estruturação, estabelecendo uma equipe e passando a realizar outras atividades que fazem parte do escopo de atuação da área. Para se ter uma ideia do tamanho da operação, o Teto Brasil arrecadou cerca de R\$ 1,8 milhões em 2012.

Atualmente, a área trata da gestão do escritório, contratação de pessoal e o controle financeiro, englobando funções como tesouraria e controladoria da organização. Além disso, ela também controla o orçamento e as contas a pagar, e tem como grande responsabilidade oferecer transparência sobre os gastos da ONG, fato que, como apresentado anteriormente, tem papel particularmente importante no caso de organizações do terceiro setor.

Por fim, a área tem a incumbência de gerenciar as informações do Teto, como procedimentos e atividades realizadas.

Ela está dividida em quatro sub-áreas, como segue:

- Administração – é responsável pela gestão do escritório, contratação e desligamento de funcionários, solicitação de e-mails e interações com o escritório de contabilidade a respeito dos funcionários do Teto;
- Finanças – efetua o pagamento de contas, a conciliação bancária e atividades de controladoria;
- Acompanhamento de Habilitação Social – até o momento, a atividade de habilitação social possui uma estrutura própria para o acompanhamento de seus recursos, dado o fato que uma empresa está financiando esta atividade e exige prestação de contas detalhada.

A análise do desempenho da área apontou pontos positivos e negativos. Como características favoráveis, pode-se indicar uma equipe comprometida de cerca de 20 voluntários que desejam estruturar a área e servir como modelo e amplo espaço para realizar melhorias. Observa-se diversas oportunidades de trabalho a citar a liberdade para sugerir ou implementar mudanças e a possibilidade da área passar a atender de forma mais efetiva o escritório. Como características negativas, podemos indicar o ambiente informal da ONG e sua cultura que dificulta a implantação de certas atividades.

Considerando os objetivos estratégicos da organização, definidos na seção 4.2.1. e analisando as atribuições e desempenho da área os seguintes focos estratégicos foram definidos:

- Posicionamento da área como modelo de planejamento e execução
- Fortalecimento da transparência da organização através da disponibilização de informações e práticas
- Estabelecimento da área como um espaço de aprendizado que oferece oportunidade para se colocar em prática boas ideias de melhoria para organização

## 5.2 Melhoria de Processos

Esta seção trata dos resultados referentes às etapas de identificação, seleção, detalhamento, sugestões e melhorias, definição de ferramentas de controle e propostas para novas atividades referentes aos processos realizados pela área de Administração e Finanças da ONG Teto.

### 5.2.1 Identificação dos processos

Os processos realizados pela área estão detalhados a seguir:

#### a) Admissão de pessoal

Objetivo: Contratação de novo funcionário que seja apto a desenvolver as tarefas descritas pela posição e tenha identificação com a causa da organização.

Motivação: Necessidade de preenchimento de uma vaga de funcionário.

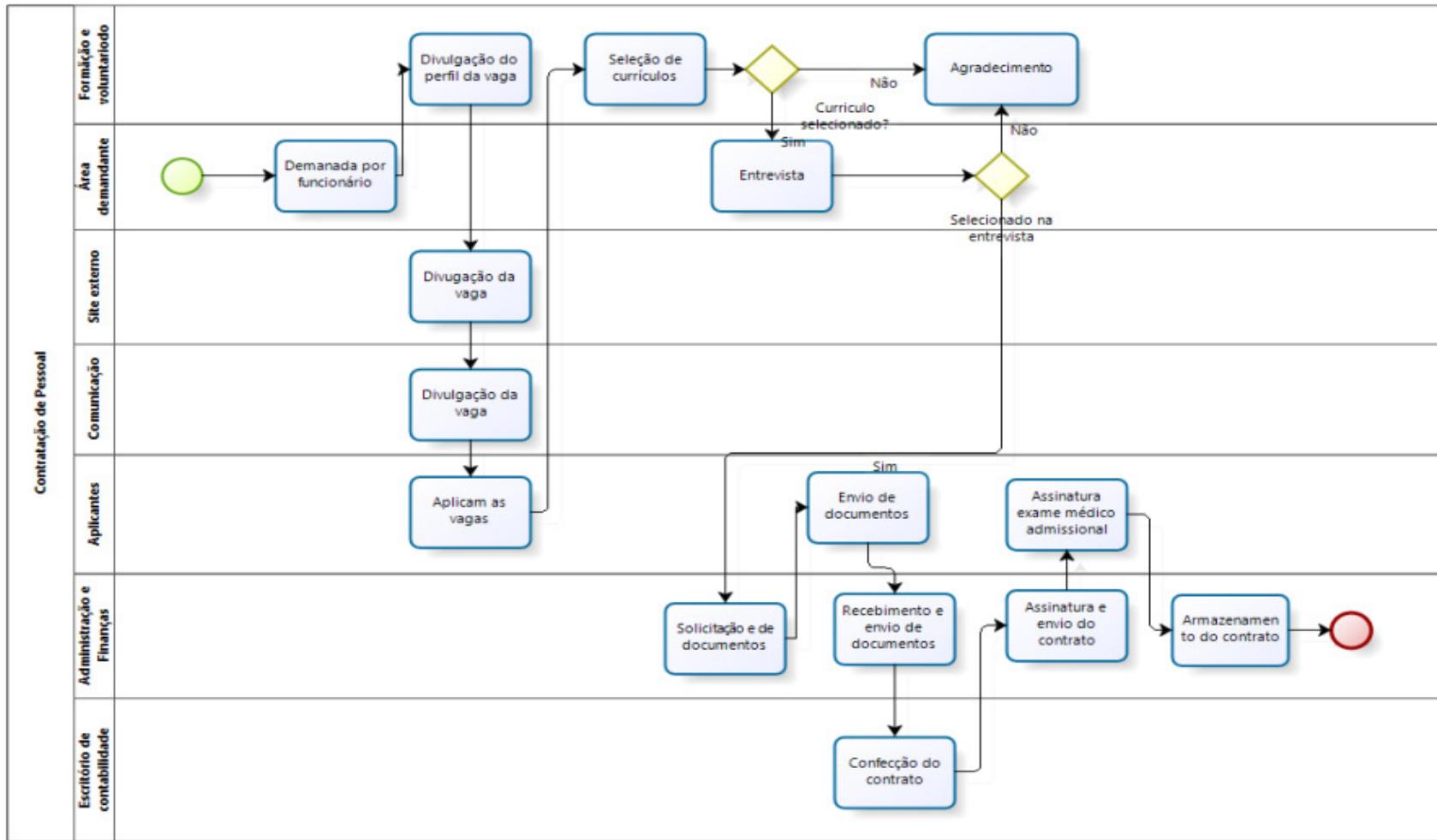
Inputs: Demanda de uma área do escritório, perfil de cargo, inscrição de candidatos para a vaga, documentos do candidato.

Saídas: Funcionário contratado, contrato.

Participantes do processo: áreas: Formação e Voluntariado, Comunicação, Administração e Finanças, escritório de contabilidade, candidatos à vaga e site externo de divulgação de vagas.

O fluxograma do processo está representado na figura 19.

Figura 19 - Processo de contratação de funcionários



## Elaboração do autor

### b) Solicitação de e-mails Teto

Objetivo: criar e-mail do Teto

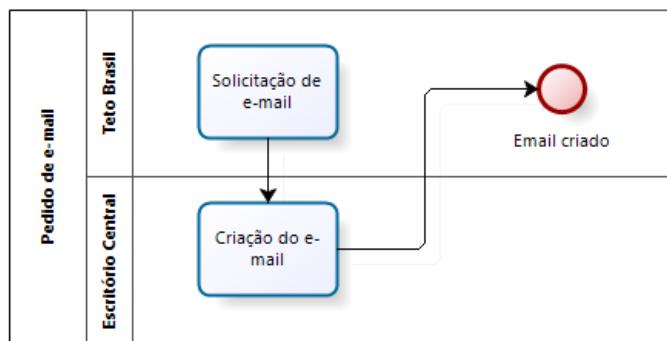
Motivação: criação de nova área, substituição de coordenador ou diretor e eventos.

Entradas: pedido de criação de e-mail

Saída: e-mail criado

O fluxograma do processo está representado na figura 20.

Figura 20 - Processo de pedido de e-mail



Elaboração do autor

### c) Pagamento por Pedido de Pagamentos Adversos (PPA)

Objetivo: realizar pagamentos referentes a atividades da organização e sua manutenção.

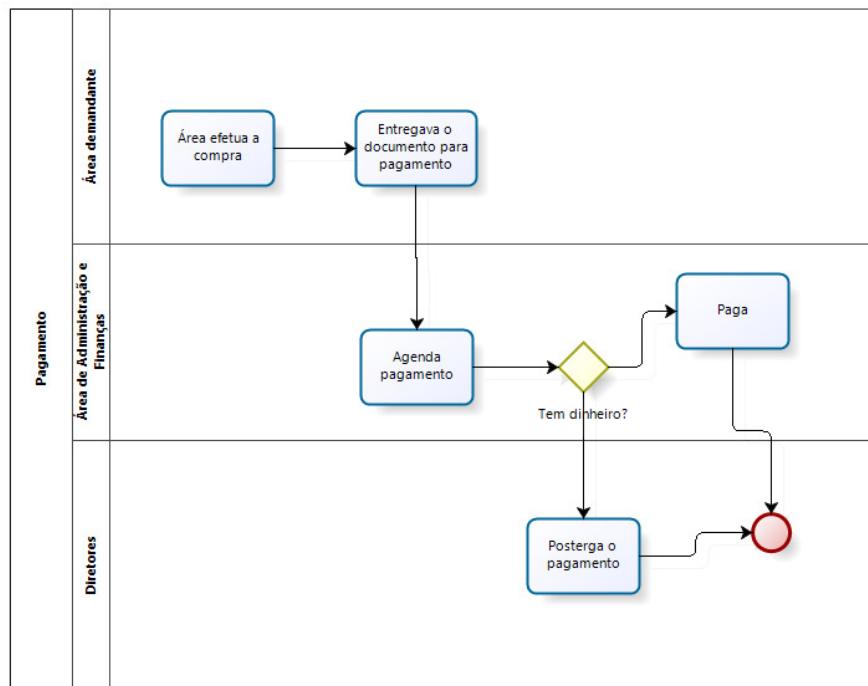
Motivação: pagar os pedidos realizados.

Entradas: Pedido de pagamento, nota fiscal

Saída: Pagamento realizado, comprovante de pagamento

O fluxograma do processo está representado na figura 21.

Figura 21- Processo de pagamento por ordem de pagamento



Elaboração do autor

#### d) Identificação de Recursos

Objetivo: identificar as entradas de recursos para a organização.

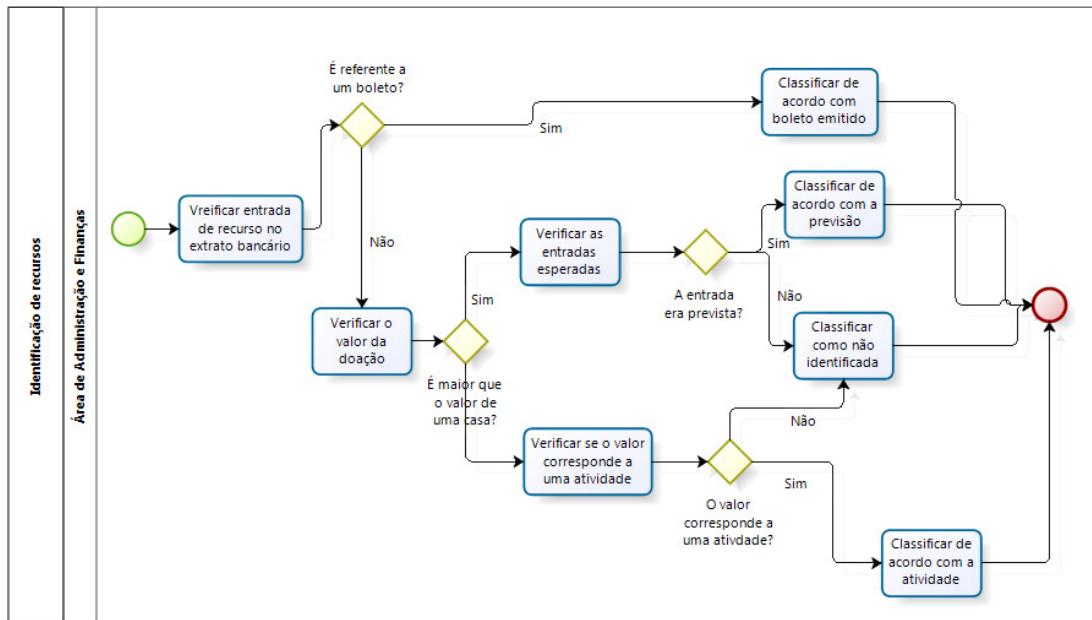
Motivação: verificar a proveniência dos recursos que financiam a ONG. Identificar doações realizadas por parceiros ou pagamentos referentes às atividades da organização.

Entradas: extrato bancário

Saída: entradas

O fluxograma do processo está representado na figura 22.

Figura 22 - Processo de identificação de recursos



Elaboração do autor

### e) Conciliação bancária

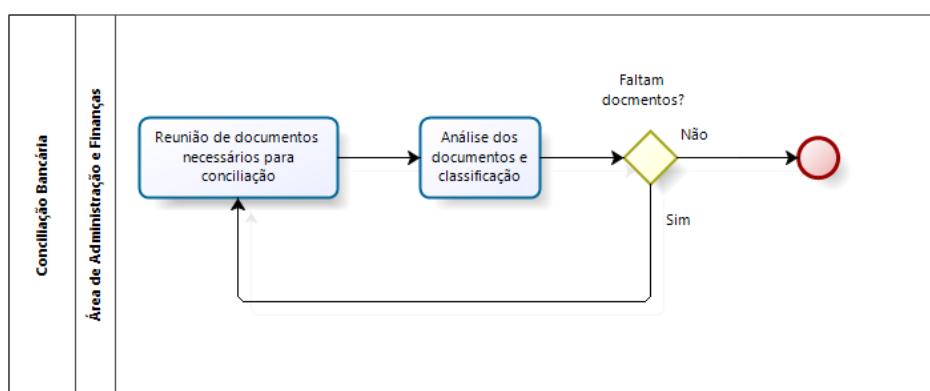
Objetivo: Identificar as movimentações realizadas pela conta do Teto e documentar os gastos com os respectivos recibos e ordens de pagamentos.

Motivação: Manter o controle dos gastos e prestar contas à auditoria externa.

Entradas: ordens de pagamento, pedidos de reembolso, recibos, notas fiscais e extrato bancário.

Saída: planilha ‘conciliação’.

Figura 23 - Processo de conciliação bancária



Elaboração do autor

### f) Controladoria

Objetivo: Checar lançamentos feitos pelo escritório de contabilidade

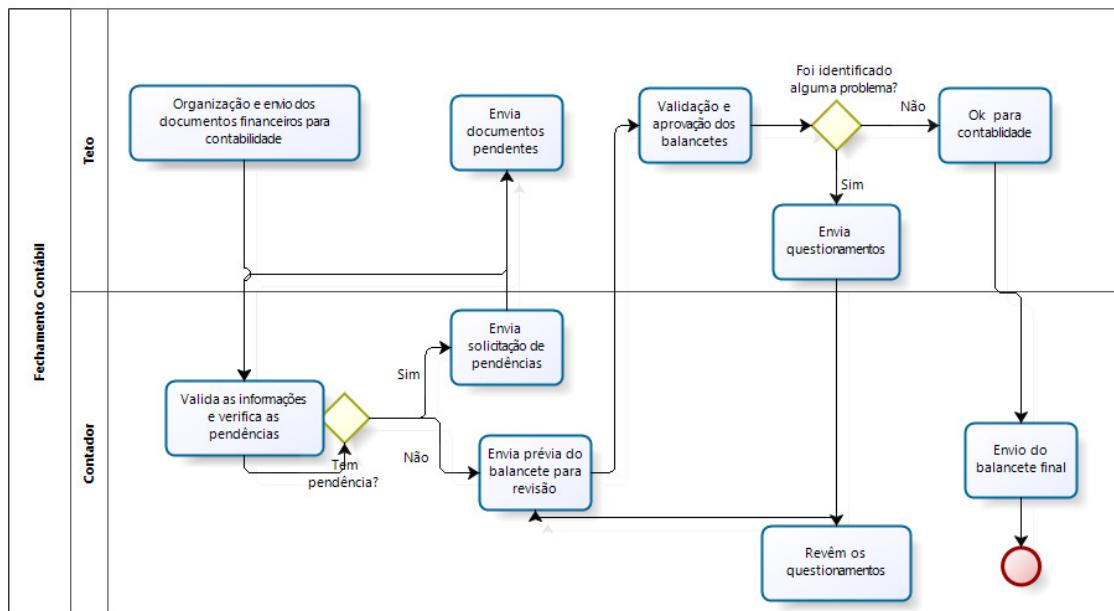
Motivação: Garantir o rigor dos lançamentos feitos pelo escritório de contabilidade

Entradas: relatório contábil, classificação das contas.

Saída: relatório contábil revisto

O fluxograma do processo está representado na figura 24.

Figura 24 - Processo de controladoria



Elaboração do autor

### g) Controle orçamentário

Objetivo: prever gastos dos próximos meses e planejar o fluxo de caixa

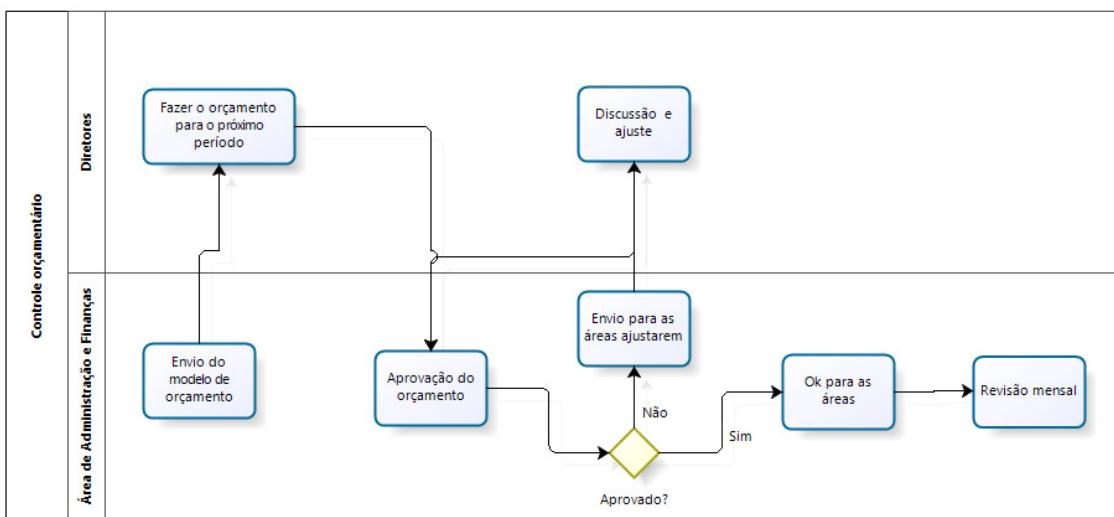
Motivação: evitar problemas de fluxo de caixa. Criar disciplina e planejamento financeiro nas outras áreas do Teto.

Entradas: Orçamentos realizados pelas áreas, conciliação bancária

Saída: Controles de gastos e orçamentos

O fluxograma do processo está representado na figura 25.

Figura 25 - Processo de controle orçamentário



Elaboração do autor

### h) Auditoria externa

Objetivo: prestar apoio à auditoria fiscal externa

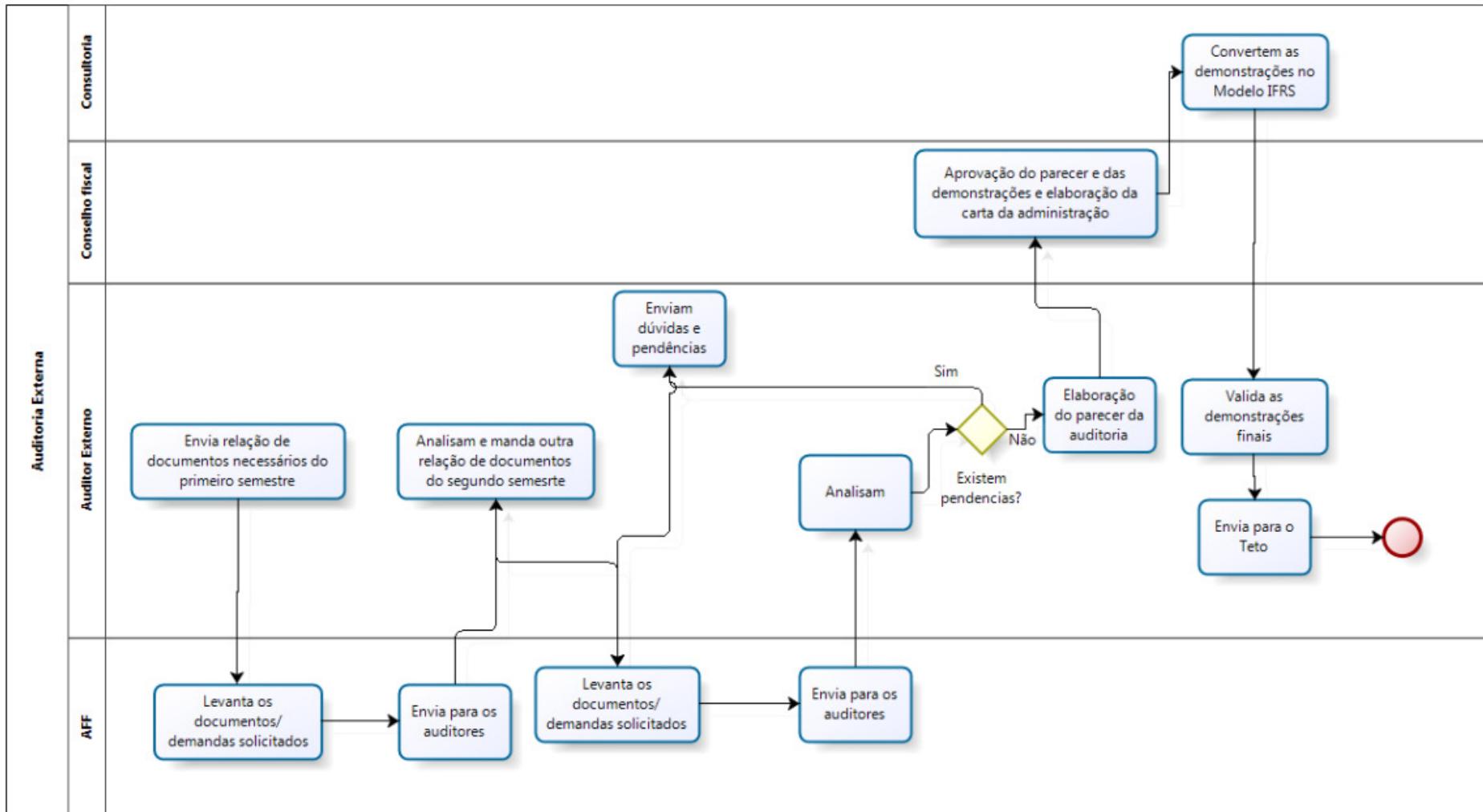
Motivação: obter a certificação de que as contas da organização foram auditadas por um órgão externo.

Entradas: pedidos de documentos

Saídas: Relatórios auditados

O fluxograma do processo está representado na figura 26.

Figura 26 - Processo de auditoria externa



Fonte: elaboração do autor

## Definição dos processos críticos

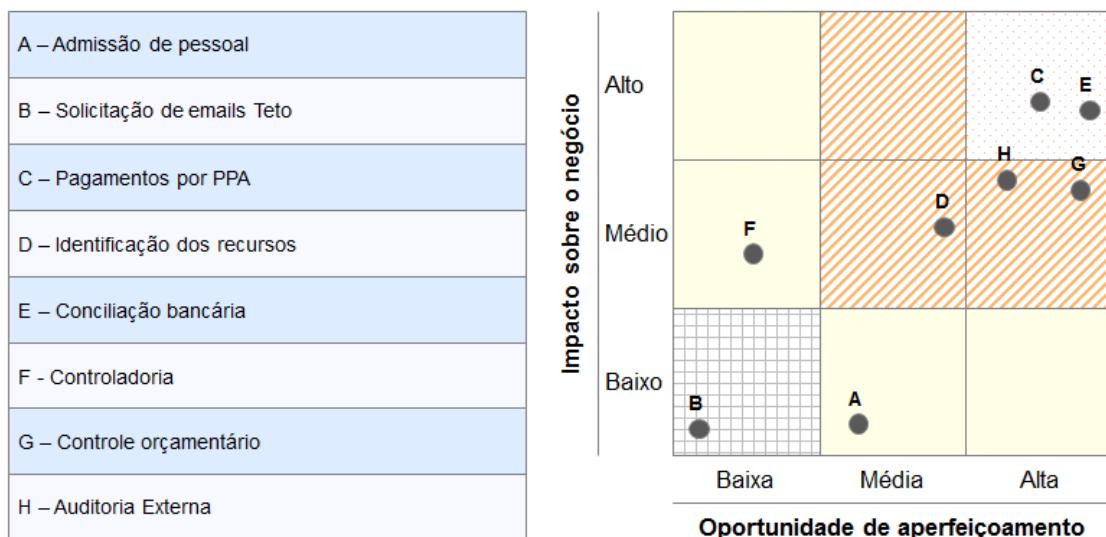
Para definição dos processos que serão analisados de maneira mais profunda, foi realizada uma avaliação de acordo com seu impacto sobre os negócios e sua oportunidade de aperfeiçoamento.

O impacto sobre o negócio foi definido levando-se em consideração a frequência de realização do processo, o impacto na transparência para a organização, importância para um gerenciamento mais efetivo e o risco associado ao não cumprimento do processo com qualidade satisfatória.

A oportunidade de aperfeiçoamento foi avaliada a partir de conversas com o diretor e os coordenadores da área.

A matriz obtida foi a seguinte:

Figura 27 - Priorização de processos



Elaboração do autor

### a) Admissão de pessoal

Do ponto de vista da área de Administração e Finanças, este processo se mostra muito operacional, sem grande importância estratégica e acontece com baixa frequência, portanto,

de acordo com a escala definida na fase do levantamento bibliográfico, será considerado com baixo impacto para o negócio.

A oportunidade de aperfeiçoamento pode ser considerada média, dado que, apesar de relatados alguns problemas de atraso, o objetivo foi sempre cumprido com sucesso.

b) Solicitação de e-mails Teto

Esta atividade apresenta importância fraca para os objetivos estratégicos da organização, pois pouco tem a ver com as atividades principais ou com os principais *stakeholders*. Ela apresenta baixa complexidade e baixa frequência. Portanto, recebe é considerada como de baixo impacto.

No quesito oportunidade de aperfeiçoamento, esta atividade é considerada baixa, pois não foram observadas falhas nem reclamações.

c) Pagamentos por PPA

Atividade que apresenta alta frequência e grande impacto na transparência da organização, e o risco de não acontecer da maneira adequada tem grande impacto nas atividades do Teto. Dessa forma, ela é considerada de grande impacto nos negócios.

Foi constatado que ocorrem desvios no procedimento, que os prazos não são respeitados, os documentos necessários não são entregues deixando grande margem para aperfeiçoamento deste processo. Assim, a oportunidade é considerada alta.

d) Identificação dos recursos

Atividade apresenta frequência alta, tem alta importância para o gerenciamento das informações da organização, porém não apresenta riscos, sendo considerada de médio impacto.

A oportunidade de aperfeiçoamento foi considerada média-alta, devido ao caráter manual que o processo apresenta e o fato de nem todos as doações serem identificadas.

e) Conciliação bancária

A frequência é alta, e a importância em termos de garantir a transparência é muito alta também assim como a influência deste processo para um gerenciamento mais efetivo das informações. Este processo garante o controle sobre gastos e mantém o histórico de transações. É uma atividade fundamental para a organização e de alto impacto.

A oportunidade de melhoria é alta também, pois observa-se um desempenho ruim no processos. Ele é realizado fundamentalmente de forma manual e depende da convergência de outros atores da organização que nem sempre cooperam com sua realização.

f) Controladoria

A atividade de controladoria ocorre com frequência média, tem impacto na percepção de transparência da organização, porém, é menos útil do ponto de vista gerencial do que a conciliação.

A oportunidade de aperfeiçoamento neste processo pode ser considerada baixa.

g) Controle orçamentário

O processo realizado por orçamentos é uma prática nova que se mostra muito importante para o planejamento financeiro e o estudo da viabilidade de novas iniciativas pelo Teto. O impacto sobre os negócios foi considerado médio-alto.

Existem oportunidades de aperfeiçoamento no processo de orçamentos, parte devido à falta de experiência dos diretores de outras áreas em realizá-los, parte por falta de *feedback* e estudo dos resultados obtidos *a posteriori*. A oportunidade é alta.

h) Auditoria Externa

O processo de auditoria externa é de extrema importância, pois atesta o compromisso da ONG quanto à responsabilidade com os recursos. É importante tanto para a obtenção de novas parcerias quanto para a manutenção das atuais. É considerada fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos, porém sua frequência é muito menor, comparando-o com os outros processos. Desta maneira seu impacto é médio-alto. O desempenho nesse processo nos últimos anos foi considerado entre médio e baixo, desta forma acredita-se que a oportunidade de aperfeiçoamento é alta.

### 5.2.2 Análise e melhoria dos processos críticos

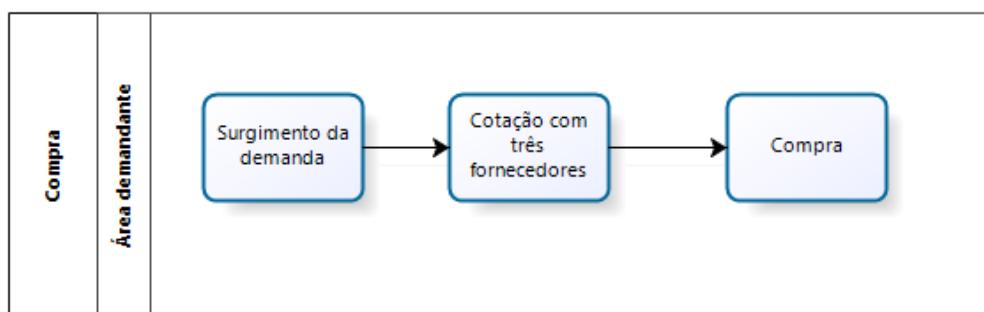
A matriz obtida no item 5.2.2. indica urgência máxima para o tratamento dos processos de “Pagamento por meio de PPA” e de “conciliação bancária”. Escolheu-se então, iniciar o estudo dos processos por estes dois, analisando sua execução no detalhe, e procurando-se identificar problemas em sua realização. A seguir, as causas dos problemas encontrados são entendidas a partir do diagrama de espinha de peixe.

#### a) Pagamentos

O processo de pagamento foi mapeado em seus subprocessos a seguir:

- Subprocesso de compra – corresponde à realização da compra por parte de alguma área do escritório. Observa-se que, apesar da realização da cotação, não existe a necessidade de aprovação por parte da área de Administração e Finanças ou de qualquer outra área da organização a não ser da própria demandante antes da realização da compra. A área poderia ser informada anteriormente, mas de maneira informal e não estruturada. A figura 28 representa este subprocesso.

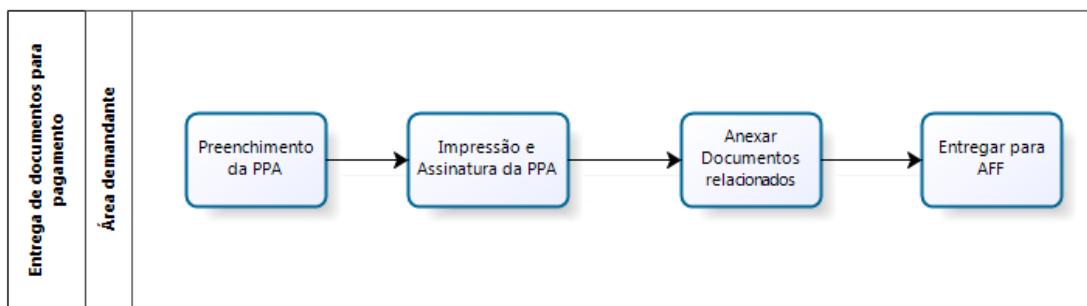
Figura 28 – Subprocesso de compra



Fonte: elaboração do autor

- Subprocesso de entrega dos documentos para pagamento – após a realização da compra, a área demandante preenche o documento de Pedido de Pagamentos Adversos (PPA) e entrega para a área de Administração e Finanças. Neste momento, após a realização da compra a área era envolvida e sem especificação do tempo de antecedência necessário.

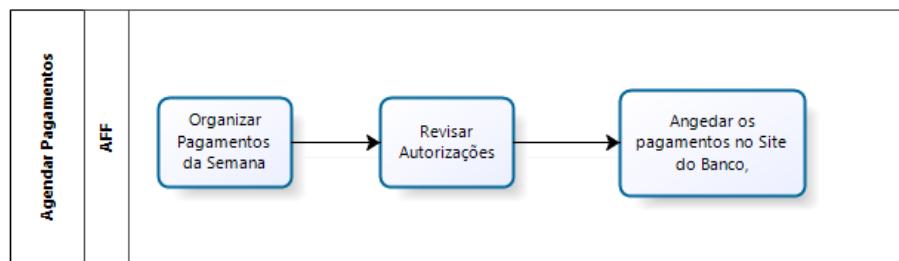
Figura 29 – Subprocesso de entrega de documentos para pagamento



Fonte: elaboração do autor

- Subprocesso de agendamento dos pagamentos – caso a organização tivesse recursos para pagar as obrigações, o pagamento, quando ainda com folga de tempo, era agendado para a data correta. Caso não houvesse recursos disponíveis para todas as obrigações, os diretores discutiam sobre a ordem de prioridade para honrar os débitos.

Figura 30 – Subprocesso de agendamento de pagamentos



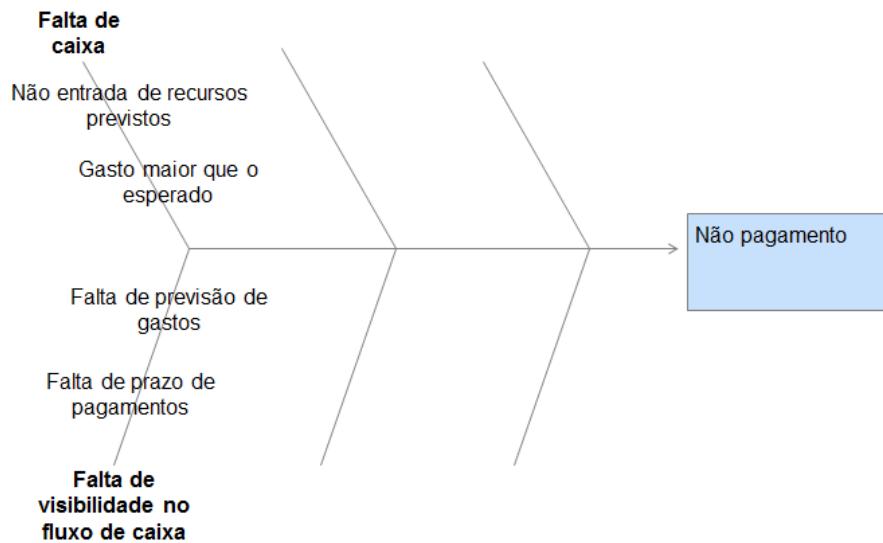
Fonte: elaboração do autor

Os problemas identificados neste processo foram:

- Não pagamento dos fornecedores na data acordada
- Falta de documentos

Para o não pagamento na data especificada, encontramos as seguintes causas:

Figura 31- Causas para o não pagamento de fornecedores



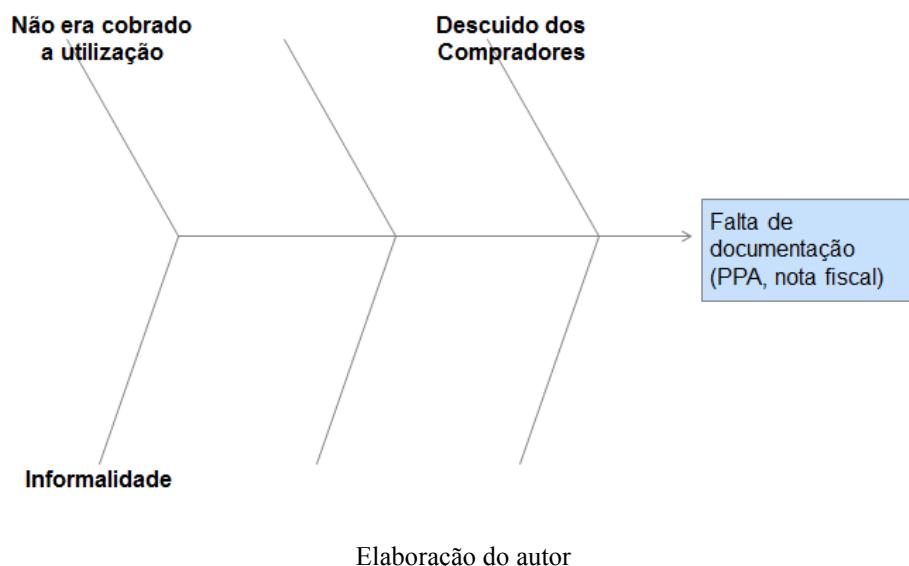
Elaboração do autor

As opções encontradas para bloquear as causas foram:

- Exigência de aprovação por parte de Administração e Finanças e dos Diretores Executivo e Social antes da efetuação dos pedidos – dessa maneira, possibilita-se a implantação de estratégia de fluxo de caixa e o conhecimento das partes responsáveis pelas finanças antes do acordo com o fornecedor;
- Estabelecimento de prazo padrão de quinze dias para pagamento – viabiliza a previsão acurada do fluxo de caixa para o curto prazo e a organização dos pagamentos de forma estruturada a ponto de possibilitar a priorização de pagamentos-chave.

Para o problema da falta de documentação foram encontradas as seguintes causas:

Figura 32 - Causas para a falta de documentação

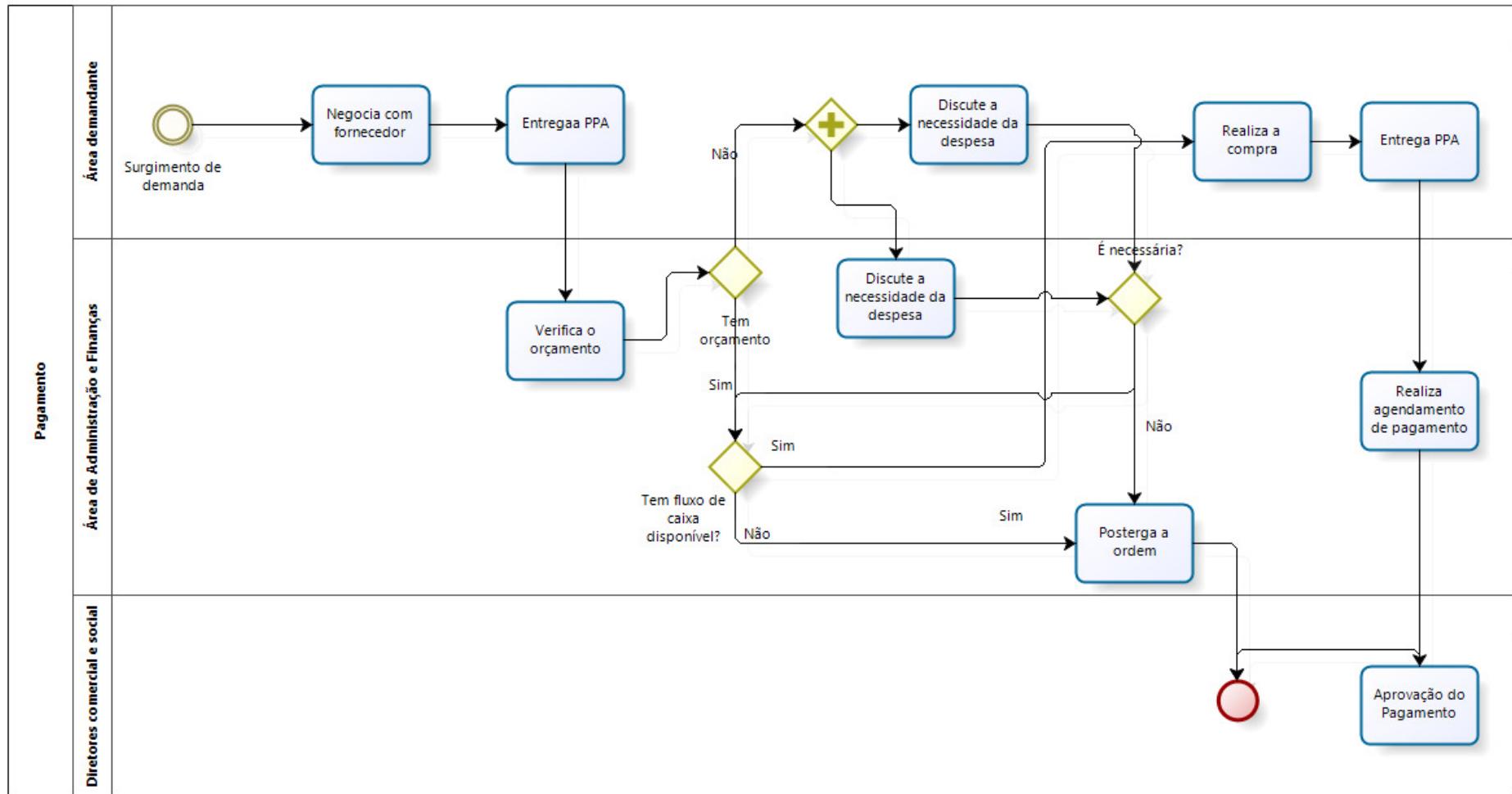


Neste caso, as seguintes ações foram tomadas:

- Conscientização dos usuários quanto à importância dos documentos – observou-se que os usuários não eram cientes da importância que a PPA e a nota fiscal tinham para o planejamento financeiro e o atendimento das exigências por parte da auditoria. A partir da conscientização esperava-se que a utilização dos documentos aumentasse;
- Formalização do processo de pagamentos – após a conscientização, foi formalizado que os pagamentos não aconteceriam caso não se apresentassem dentro das exigências de documentação e prazo estabelecidos.

A seguir, encontra-se o fluxograma do processo após a revisão:

Figura 33 - Processo de pagamentos após revisão



Elaboração do autor

As métricas definidas para o acompanhamento deste processo foram:

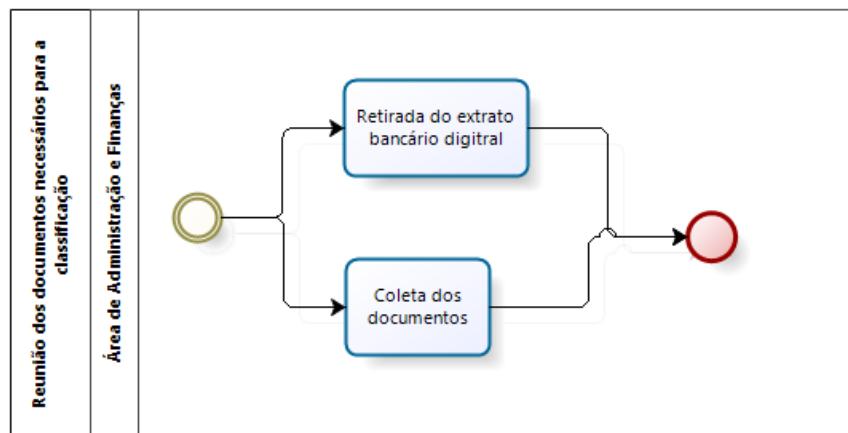
- Pagamentos agendados no prazo estabelecido – se refere à relação entre o valor pago dentro do prazo estabelecido sobre o valor total pago pelo Teto. Contas que cheguem de alguma maneira para pagamento antes do prazo acordado de quinze dias farão com que este indicador piore.
- Pagamentos com a documentação completa – um dos problemas enfrentados anteriormente era a falta de documentação. Desta forma, deseja-se acompanhar a razão de pagamentos para os quais foi apresentada a documentação adequada em relação ao número de pagamentos totais.

## Conciliação

O processo de conciliação bancária foi mapeado em seus subprocessos a seguir:

- Subprocesso de reunião dos documentos necessários para classificação – para a classificação e arquivamento das despesas realizadas são necessários no mínimo três documentos (PPA, nota fiscal e recibo ou comprovante de pagamento) e qualquer gasto que a organização realizar deve apresentá-los. Estes documentos, geralmente, devem ser entregues pela área que realiza a compra. A reunião dos documentos necessários para a classificação consiste na coleta destes documentos que ficam armazenados numa pasta no escritório e na extração do extrato bancário para conferência (Figura 34)

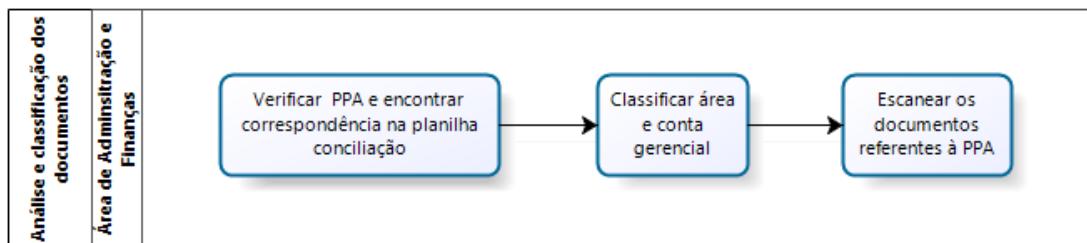
Figura 34 - Subprocesso de reunião de documentos



Elaborado pelo autor

- Subprocesso de análise e classificação dos documentos – a partir da documentação obtida e do preenchimento da PPA as despesas são classificadas de acordo com o departamento de onde saíram e de acordo com sua natureza, relacionando-as com o plano de contas gerencial do Teto. Além disso, os documentos são escaneados e armazenados. O problema enfrentado é a falta de documentos necessários, o que causa dificuldades não apenas no momento da classificação, mas também na hora da auditoria no final do ano. O subprocesso de classificação está representado na Figura 35.

Figura 35 - Subprocesso de análise e classificação dos documentos de pagamento



Elaborado pelo autor

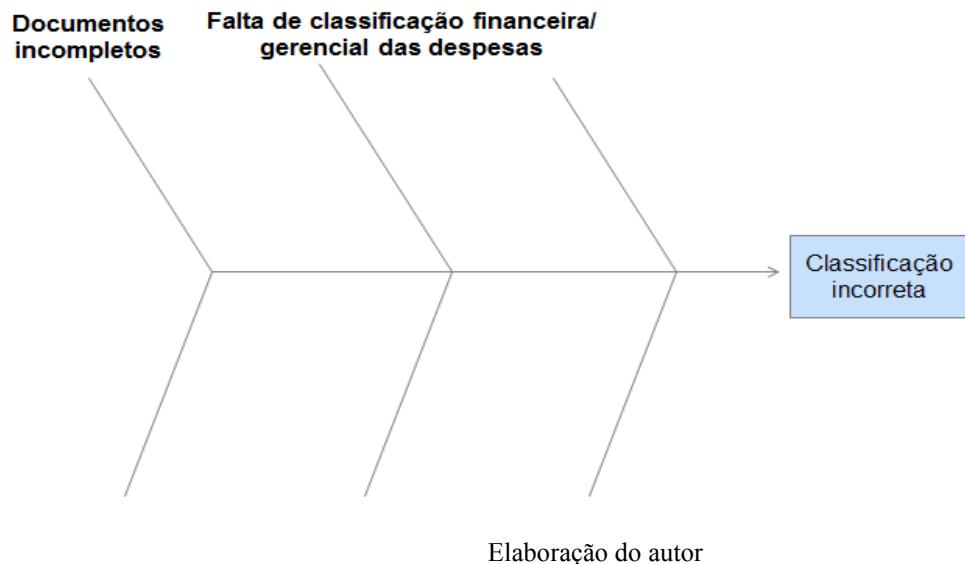
No processo de conciliação os principais problemas levantados foram:

- Documentação incompleta
- Classificação incorreta das despesas

Por se tratar de um problema muito semelhante ao apresentado na solução de pagamentos, a documentação incompleta será tratada da mesma maneira, utilizando conscientização do motivo da necessidade desses documentos e formalização dos processos. Além disso, pensou-se em elaborar e desenvolver um painel de controle visual indicando o percentual de entrega de documentação completa pelas áreas e divulgar entre os diretores, de maneira que eles se sintam mais responsabilizados.

A análise das causas que levam à classificação incorreta das despesas se encontra na figura 36.

Figura 36 - Análise das causas da classificação incorreta das despesas



O preenchimento incompleto ou a falta de PPA impede que os gastos sejam direcionados à área correta ou que eles sejam classificados na conta gerencial adequada. Isso porque as informações necessárias para esta classificação estão presentes nesse documento.

Após esta análise, observamos que a melhoria deste processo estava ligada à melhoria do processo de pagamentos. O aperfeiçoamento de processo anterior tem reflexos na execução da conciliação bancária.

As métricas definidas para o acompanhamento deste processo é:

- Pagamentos com a documentação completa – estes possibilitam fácil classificação em relação a área e o tipo de conta ao qual o pagamento deve ser atribuído.

### 5.2.3 Proposta de novas atividades

O primeiro fato que chama atenção quando analisamos a área de administração e finanças do Teto é a ausência de controles. Depois disso, ainda surpreendentemente, observamos a ausência da produção de qualquer tipo de relatório. A área, e consequentemente a organização no geral, peca pelo fato de não ter informação gerencial ao seu alcance.

Em boa parte isso este fato é consequência da falta de estrutura que ela apresentava até o inicio do ano. Porém, a partir deste momento que ela inicia sua estruturação e almeja alcançar um alto nível de trabalho, o autor acredita que o próximo passo seria o início da produção de relatórios para uso interno, e posteriormente a confecção de relatórios para divulgação a fim de aumentar a transparência nos seus gastos. Esses relatórios seriam a prestação de contas da organização com todos os seus apoiadores, desde empresas até os próprios voluntários.

Estruturando e formalizando suas atividades, a área tem ainda a possibilidade de servir de modelo para as outras áreas do Teto e ajuda-las também na padronização de seus processos.

Analizando criticamente, o autor acredita que em breve chegará o momento que a ONG terá que automatizar suas informações, passando a utilizar sistemas ao invés de planilhas de excel. O fluxo de informação na organização é confuso e talvez esta fosse uma maneira de corrigir este defeito.

## 6 Conclusões

Este trabalho tinha como objetivo definir objetivos estratégicos para a ONG Teto Brasil e entender o papel da área de Administração e Finanças para a organização. Além disso, desejava-se aplicar uma metodologia para análise e melhora dos processos dessa área.

Durante o desenvolvimento, observou-se claramente a distinção do ambiente informal que ainda prevalece em ONGs do ambiente formal que o autor presencia no seu estágio. Esse ambiente que a primeira vista parece mais leve e descontraído carrega algumas características que o autor julga como negativas, como por exemplo a simbiose entre vida pessoal e profissional que dificulta feedbacks e discussões necessárias.

No caso do Teto, observa-se um genuíno interesse no desenvolvimento de melhores práticas gerenciais com o objetivo de tornar a organização excelente e possibilitar maiores desafios em relação a sua missão.

O entendimento do papel da área de Administração e Finanças possibilitou maior visibilidade para guiar as próximas ações a serem tomadas pela área.

Por fim, a aplicação da metodologia adaptada de melhoria de processos empresariais se mostrou de grande valia para a organização, desde sua fase preliminar com a descrição geral do processo até as fases mais avançadas com o estabelecimento de métricas e a melhoria dos processos em si.

## 7 Referências Bibliográficas

ALEXANDER, J. Adaptive strategies of nonprofit human service organization in an era of devolution and new public management. **Nonprofit Management and Leadership**, 10(3), 2000.

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Campus, 2004.

COELHO, S.D.C.T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos: como inovar a empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em 20 de setembro de 2013.

HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron, 1993.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Productions and operations management: strategic and tactical decisions**. 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no brasil – 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>>. Acesso em 15 set. 2013.

\_\_\_\_\_. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no brasil – 2005. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/>>. Acesso em 15 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Sistema de contas nacionais - Brasil 2005-2009. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2009/>>. Acesso em 15 ago. 2013

MACIEL, A.L.S.; FERNANDES, R.M.C. O desafio da profissionalização do terceiro stor. Fundação Irmão José Otão. 2011. Disponível em <[http://www.fijo.org.br/docs/artigos\\_e\\_Publicacoes/8%20-](http://www.fijo.org.br/docs/artigos_e_Publicacoes/8%20-)

%20ok\_O\_desafio\_Profissionaliza%C3%A7%C3%A3o\_do%20Terceiro\_Setor.pdf>. Acesso em 12 set. 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive strategy.** London: Collier Macmillan Publishers, 1980.

ROTONDARO, R. **Seis Sigma:** estratégia empresarial para melhoria de processos, produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the non profit sector:** a cross-national analysis. [S.l.]: Hopkins University Press, 1997.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

TETO BRASIL. Piloti mestre – conceitos mínimos de indução. Disponível em <[http://www.techo.org/paises/brasil/wp-content/uploads/2013/06/Documento-de-indu%C3%A7%C3%A3o\\_Mai2013.pdf](http://www.techo.org/paises/brasil/wp-content/uploads/2013/06/Documento-de-indu%C3%A7%C3%A3o_Mai2013.pdf)>. Acesso em 10 ago. 2013.

WHITE, S. A. **Introduction to BPMN.** Disponível em <[http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction\\_to\\_BPMN.pdf](http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf)>. Acesso em 05 set. 2013.

ZANNI, P. P. **Estudo exploratório sobre a formação da estratégia em organizações do Terceiro Setor.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo: 2005.