



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VINICIUS ROBERTO KOBASHIGAWA SANFINS

**GESTÃO E OPERAÇÕES DE UMA ONG:
UM ESTUDO DE CASO**

**CHAPECÓ
2018**

VINICIUS ROBERTO KOBASHIGAWA SANFINS

**GESTÃO E OPERAÇÕES DE UMA ONG:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do
grau de Bacharel em Administração na
Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ
2018

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Sanfins, Vinicius Roberto Kobashigawa
GESTÃO E OPERAÇÕES DE UMA ONG: UM ESTUDO DE CASO /
Vinicius Roberto Kobashigawa Sanfins. -- 2018.
62 f.:il.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocellin.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2018.

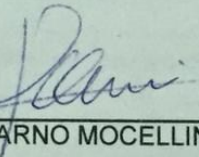
1. ONG. 2. Gestão de ONGs. 3. Terceiro Setor. 4.
Operações. I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

VINICIUS ROBERTO KOBASHIGAWA SANFINS

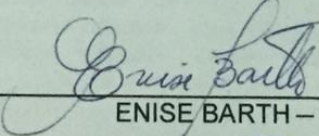
GESTÃO E OPERAÇÕES DE UMA ONG: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

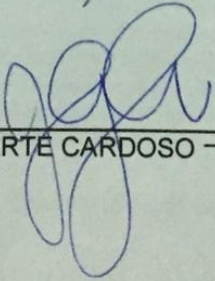
Orientador (a) Prof.(a): RONEI ARNO MOCELLIN – UFFS
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
4 de Dezembro de 2018.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre



ENISE BARTH – Doutora



JANAINA GULARTE CARDOSO – Mestre

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais Maria e José, a minha namorada Camila e aos meus preciosos professores que foram muito importantes durante a minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

“Somos a transformação que queremos no mundo” (GANDHI).

RESUMO

Em virtude das mudanças decorrentes do processo de desenvolvimento econômico, social e das inovações tecnológicas, o Terceiro Setor está tendo que se adaptar às novas exigências. Se no passado seu modelo de administração não dependia tanto de atividades burocráticas, hoje seu papel administrativo é tão importante quanto de qualquer outra organização. Dessa forma, é imprescindível que sejam elevados seus níveis de eficiência, eficácia e efetividade na tomada de decisões, administrando pessoas e processos, para que a ONG consiga alcançar seus objetivos, e que seus resultados sejam compatíveis com os esperados pela sociedade. Essa mudança busca o comprometimento dos gestores com a organização, a qual deve dispor de forma clara e objetiva a visão, a missão, seus valores e principalmente a relação de entidade, controle e gestão, com o objetivo de estimular parcerias internas e externas. O presente estudo tem por objetivo analisar e propor melhorias no modelo de gestão e operações de uma ONG. A abordagem utilizada é qualitativa e descritiva, além de ter um questionamento baseado em um estudo de caso, buscando uma maior precisão das informações. A etapa qualitativa exploratória foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os responsáveis dos setores e o presidente da entidade. Os resultados evidenciaram divergências de pensamentos no que se refere ao modo de funcionamento e a missão do programa. Portanto, o estudo buscará demonstrar alternativas de melhorias nos processos administrativos e nas formas de incorporar os valores e a missão da ONG no cotidiano dos colaboradores.

Palavras-chave: ONG. Gestão de ONGs. Terceiro Setor. Operações.

ABSTRACT

Because of the changes resulting from the process of economic, social and technological innovation, the Third Sector is having to adapt to the new requirements. If in the past your management model was not so dependent on bureaucratic activities, today your administrative role is as important as any other organization. In this way, it is imperative that their levels of efficiency, effectiveness and effectiveness in decision-making, in managing people and processes, in order for the NGO to achieve its objectives, and its results to be compatible with those expected by society, are high. This change seeks the commitment of the managers to the organization, which should have a clear and objective vision, mission, values and above all the relationship of entity, control and management, in order to stimulate internal and external partnerships. The present study aims to analyze and propose improvements in the management model and operations of an NGO. The approach used is qualitative and descriptive, besides having a questioning based on a case study, seeking a greater accuracy of information. The qualitative exploratory stage was operationalized through semi-structured interviews with the sector managers and the entity's president. The results showed divergent thoughts regarding the way the program functions and the mission. Therefore, the study will seek to demonstrate alternatives for improvements in administrative processes and ways of incorporating the values and mission of the NGO into the daily life of the collaborators

Keywords: NGO. Management of NGOs. Third Sector. Operations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da ONG	39
Figura 2 - Fluxograma do setor social	52
Figura 3 - Fluxograma do setor de produção.....	53
Figura 4 - Fluxograma do setor de Bioma	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Fluxogramas	26
Quadro 2: Funcionograma atual da organização.....	40
Quadro 3: Objetivos sugeridos para a organização.....	46
Quadro 4: Funcionograma proposto para a entidade	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 TERCEIRO SETOR, ONGS E SUA FORMAÇÃO	12
2.2 GESTÃO EM ONGS	15
2.2.1 Eficiência, eficácia e efetividade	18
2.2.2 Planejamento	19
2.2.2.1 Missão, visão, valores	19
2.2.2.2 Objetivos e estratégias	21
2.2.3 Organização	22
2.2.4 Direção	23
2.2.5 Controle	24
2.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	24
2.3.1 Fluxograma	26
2.3.2 Organograma	28
2.3.3 Funcionograma	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
4.1 A ORGANIZAÇÃO	34
4.1.1 Bioma	35
4.1.1.1 Horta	36
4.1.1.2 Compostagem	37
4.1.1.3 Óleo de cozinha	37
4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO	38
4.3 PROPOSIÇÕES	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE	62

1 INTRODUÇÃO

Em resposta a vários problemas sociais, econômicos e ambientais que não têm a sua demanda atendida pelos órgãos responsáveis, surgiram as Organizações Não Governamentais (ONGs), entidades sem fins lucrativos, com a finalidade de suprir as necessidades da comunidade a partir de uma iniciativa da sociedade civil. As ONGs fazem parte do Terceiro Setor, que é constituído por organizações cujos objetivos principais são sociais, ou seja, com diferenças em relação a setores mais populares do meio (administrativo), os quais são: Estado e Mercado. O elo entre os três setores, são os valores, que surgem através de uma ideia criada e mantida por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias, e, para que isso aconteça, esses indivíduos se sentem na obrigação de tomar as devidas providências para a resolução do problema (HUDSON, 2002).

As organizações do Terceiro Setor passam por sérios desafios administrativos e institucionais. Quanto maior o problema social a ser resolvido, maior será a exigência de aperfeiçoamento em sua administração, e muitas empresas já perceberam que a responsabilidade social e ambiental auxilia nos objetivos do desenvolvimento econômico sustentável (TACHIZAWA, 2002).

Com a evolução tecnológica cada vez mais fazendo parte dos processos organizacionais, as atualizações na administração e organizações em todos os tipos de gestão passaram a ser necessidades de sobrevivência. Não sendo diferentes das organizações públicas e privadas, as ONGs passaram a ter que se adaptar, pois sobrevivem da colaboração de pessoas e do governo, e seu cotidiano passa a ser comprometido sem um planejamento e políticas de longo prazo. A inovação pode surgir como uma forma de visão e sobrevivência (MOTTA, 2008).

Na ONG na qual foi desenvolvida a pesquisa, diferentemente de outras, há produção, geração de emprego e renda na venda de materiais reciclados, porém, os procedimentos administrativos necessitam ser estudados, de acordo com princípios, estratégias e modelos adequados ao Terceiro Setor. Sua gestão é exercida por uma diretoria composta por empresas privadas e clubes prestadores de serviços à sociedade que são parceiros voluntários, os quais têm como representante um presidente voluntário eleito a cada dois anos.

O presente estudo é referente aos processos de gestão de uma ONG, a qual atua com atividades educativas, reciclagem de resíduos sólidos e líquidos e com uma horta urbana de produtos orgânicos, projeto recentemente implantado como novo meio de gerar recursos. É oportuno destacar, que a renda para o desenvolvimento das atividades educativas vem de doações, da reciclagem e da horta, e por ser uma iniciativa composta, em grande parte, por parceiros e serviços voluntários, depende de uma boa gestão por parte dos responsáveis.

Nesse sentido, é importante observar como as ONGs se comportam mediante seus modelos organizacionais, baseando-se na missão, visão e valores da entidade, mostrando a sua preocupação em desenvolver cada vez mais a ONG na comunidade, na qual está inserida. Assim, a pergunta deste estudo: **Quais são as características administrativas de uma ONG, e que ferramentas de gestão podem ser implementadas?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos que basearam a realização da pesquisa são apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o modelo de gestão e operações de uma ONG e propor melhoria através do uso de ferramentas administrativas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever o modelo de gestão;
- Elaborar organograma e funcionograma.
- Construir o fluxograma de processos.
- Propor melhorias na estrutura organizacional e nos procedimentos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com os problemas sociais que o Brasil e o mundo vêm enfrentando, a sociedade demonstra a necessidade de uma transformação social. As ONGS surgem com uma iniciativa para essa mudança, tornando-se alternativa para a melhoria desse processo, suas responsabilidades na gestão aumentam. Com o aumento da demanda de trabalho, as diretrizes administrativas passam a ser cada vez maiores e mais complicadas, colocando em evidência fatores como qualidade na gestão e eficácia nas ações de projetos sociais, requisitos importantes para o desenvolvimento das ONGs (VOLTOLINI, 2004).

Uma boa gestão poderá contribuir com o aumento de seu potencial e, conseqüentemente, obtém um melhor desempenho na consecução de seus objetivos. Nesse sentido, a ONG participaria de forma mais abrangente na geração de empregos e renda com baixo custo, encaminhamento de adolescentes ao mercado de trabalho, redução da marginalidade, redução de custos para o poder público municipal, redução da poluição visual na cidade, alimentação saudável, desenvolvimento da comunidade, e em seu principal foco, que é o resgate e acolhimento de adolescentes em situação de risco social.

Dessa forma, este estudo tem como função mostrar os problemas enfrentados pela ONG em implantar um modelo adequado de gestão, pois, de acordo com Hudson (2006), essas organizações não sobrevivem apenas com administração; elas precisam de talento e imaginação para ter sucesso, ou seja, precisam ser dirigidas por pessoas que tenham uma visão de melhorar o mundo em que vivemos. Porém, as fragilidades das entidades não governamentais têm levado ao desaparecimento precoce de muitas delas, uma vez que gerenciar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e a vulnerabilidade (MOTTA, 2000).

Por fim, o caminho do desenvolvimento no Brasil exige mais do que níveis competitivos de produtividade. Exige, sim, uma sociedade justa e coerente, uma comunidade que esteja disposta a mobilizar-se contra a exclusão social e traços desfavoráveis de uma sociedade que promove o retardo do crescimento, dificultando um horizonte promissor para as gerações futuras (MARCOVITCH, 1997).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura contendo ideias e conceitos relacionados ao tema em questão: Terceiro Setor, ONGs e sua formação; Gestão em ONGs; e Processos organizacionais.

2.1 TERCEIRO SETOR, ONGS E SUA FORMAÇÃO

Desde o final da II Guerra mundial, o mundo vem passando por profundas transformações. A partir do final da década de 60 até os dias atuais, vivencia-se a emergência de novos centros de poder econômico e político, a revolução nas comunicações (telefonia, internet, televisão), aumento da produtividade industrial e agrícola (aumento considerável do capitalismo) e também a urbanização (êxodo rural na busca de uma vida melhor). Porém, esses acontecimentos refletiram no aumento da pobreza, da violência, de doenças, da poluição ambiental e de conflitos étnicos, econômicos, sociais e políticos (TENÓRIO, 2009).

Inicialmente, as ONGs possuíam caráter assistencialista, pois nasciam de grupos religiosos e atendiam uma pequena parcela da população, com o intuito de ajudar aqueles que moravam nos arredores. Mas com o passar do tempo elas foram mudando seus objetivos, que ganharam maiores proporções. A discussão passou a envolver assuntos como: perspectivas sociais, mudanças estatais e a democratização em seus processos, economia e transformação da sociedade (TENÓRIO, 2009).

A migração para essa vida tipicamente urbana deixou a atuação do Estado como maior responsável, provedor e mantedor dos meios de educação, saúde e previdência, mostrando a sua explícita incapacidade de atender a demanda social. Essa crise Estatal pode ser destacada como uma das razões que oportunizaram o crescimento das ONGs, no sentido de atender as necessidades sociais de uma forma autônoma, na maioria dos casos onde o Estado não consegue chegar (TEIXEIRA, 2003).

No Brasil, as ONGs destacaram-se nas lutas contra o regime autoritário, após a queda da ditadura, tinham como objetivo formar uma sociedade mais democrática, a fim de promover direitos humanos e desenvolvimento social (TENÓRIO, 2009). A atuação dessas organizações contribuiu para o avanço de uma cultura de ação não governamental, favorecendo o crescimento e diversificação de direcionamentos das

ONGs nas décadas seguintes. Além disso, o marco para a popularização do termo no Brasil ocorreu na década de 1990, na conferência da ECO92, devido à grande participação de ONGs que realizaram de forma paralela o fórum global, expondo suas ideias e inovações para o bem-estar social e ambiental.

Além disso, a partir da década de 90, na medida em que as organizações não governamentais têm assumido posições importantes nos seus respectivos campos de atuação, aumenta o seu escopo de trabalho. No entanto, passam a ser classificadas como integrantes do Terceiro Setor da economia, considerando como primeiro e segundo setores as entidades públicas e as organizações privadas, respectivamente. E, dentro dessa tríade, as ONGs atuam em diversas áreas, como as relacionadas com questões ambientais, econômicas, sociais e uma variante de temas, de acordo com o problema encontrado.

A Lei que regulamenta o Terceiro Setor no Brasil é a 9.790/99, seu principal objetivo é o fortalecimento da sociedade civil, ou seja, o investimento do capital social em organizações que atendem alguns dos problemas que o governo não consegue solucionar. Entende-se com isso que, o monopólio público não é de exclusividade do estado. Diz-se, também, que a sociedade civil consegue enxergar problemas e solucioná-los, além de gerar oportunidades com uma forma inovadora de gestão. Além disso, constam no Art. 3º da Lei do Terceiro Setor as finalidades de uma organização não governamental:

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo (BRASIL, 1999).

Além disso, existem inúmeras denominações utilizadas para identificar as organizações que fazem parte do terceiro setor. Organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil (OSCs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) e organizações sem fins lucrativos (OSFLs) são algumas das denominações mais comuns, porém algumas delas são apenas qualificações que as associações e fundações podem receber (TUDE e RODRIGUES, 2007), uma vez preenchidos os requisitos legais, como OSCIPs e OSCs, assim como ocorre com as titulações de Utilidade Pública Municipal (UPM), Estadual (UPE) e Federal (UPF) e o Certificado de entidade beneficente de assistência social (CEBAS). Portanto, associação e fundação são os dois modelos possíveis, de acordo com o Código Civil brasileiro, de constituição de pessoas jurídicas integrantes do Terceiro Setor (FIGUEIREDO et al., 2013).

No Brasil, as entidades conhecidas como ONGs, caracterizadas como sem fins lucrativos, são constituídas sob a forma jurídica de associações e de fundações privadas, e, de forma geral, podem identificar tanto associações quanto fundações.

Desse modo, embora não exista uma clara delimitação entre os termos Terceiro Setor, ONGS, OSC, OSCIPs, esses coincidem no que diz respeito ao fato de serem instituições derivadas do terceiro setor e atenderem a sociedade de alguma forma. Pois, percebe-se que no caso das ONGs, através de suas atividades, contribuem sobremaneira para garantia dos direitos humanos, conscientizando e desenvolvendo a cidadania e a consciência crítica da população que conseguem atingir (FIGUEIREDO et al., 2013).

As ONGs são organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de necessidades da sociedade civil, que em alguns casos complementam a ação do Estado e de agentes econômicos. O setor é formado por uma diversificação de organizações, pois: algumas são instituições de caridade, outras não, algumas possuem um grande número de associados, outras não, algumas são financiadas pelo governo, outras evitam o financiamento governamental, algumas são politicamente de centro ou esquerda, outras são de direita, algumas são grandes, e muitas são pequenas. Portanto, algumas organizações são mais estruturadas e

atuam com estreita proximidade com estado, ou com grandes empresas, até movimentos informais, como grupos religiosos ou associações de moradores de bairro (HUDSON, 2002).

Diante disso, pode-se visualizar que muitas dessas ações são motivadas não por uma vontade de mudança social e política, mas por uma necessidade de bem-estar e conforto social. Além de minimizar a exclusão social e seus impactos, permitem o desenvolvimento de novas formas de sociabilidade distintas da dinâmica social voltada pela racionalidade econômica capitalista. A característica comum que une as ONGs é que são orientadas por valores, pois são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que elas mesmas desejam tomar providências, tendo a independência de determinar seu próprio futuro.

Portando, as ONGs propõem a geração de produtos e serviços, mas não a geração de lucro e bens particulares e, sim, a geração de serviços para consumo coletivo. Embora a instituição possa ser criada por um órgão particular, toda produção é destinada ao interesse público e não ao particular. Essas organizações valorizam cada vez mais o coletivo e o associativismo. Podendo, de certa forma, recriar as relações entre sociedade e Estado (MARTINS, 1998). O principal se resume a duas coisas: lucro e impacto social. Só o lucro, sem o impacto, é um negócio tradicional; e só o impacto social, sem o lucro, é uma organização social. Então é uma soma. Dessa forma, é importante a verificação da relevância das ações dessas entidades, pois o objetivo é dar direito a todo indivíduo na sociedade, agindo no mesmo sentido do Estado, porém sem a intervenção do mesmo em suas atividades.

2.2 GESTÃO EM ONGS

O termo gestão significa a ação de dirigir e gerenciar (VOLTOLINI, 2004). Para entender melhor esse conceito, deve-se compreender a história da vida humana, pois ela é marcada pelo esforço de conquistar a natureza e criar condições de sobrevivência e conforto, em que os indivíduos perceberam que a associação com os demais facilitava a realização de certos objetivos, que não poderiam ser atingidos por um único indivíduo. Porém, o fato de se agrupar não basta para garantir que os recursos sejam alocados da melhor forma, e que o trabalho seja

realizado de forma correta, por isso é imprescindível a preocupação de gerenciar as partes associadas (TENÓRIO, 2009).

A sobrevivência de uma organização deriva basicamente da capacidade de agregar valor aos interessados. Para que isso aconteça é necessário acompanhar as alterações do seu ambiente, identificando ameaças internas e externas, buscando inovação, oportunidades de crescimento, por isso é preciso haver a preocupação de gerenciar as partes que constituem a organização, tudo isso a fim de manter os diferenciais perante a concorrência. Pensando dessa forma, pode-se afirmar que todas as organizações dependem da gestão para se manter no mercado, da pequena à grande, todas.

Pode-se, então, dizer que as ONGs são consideradas organizações, pois enfrentam diversos problemas em seus ciclos administrativos. Também por estarem instaladas em pontos críticos e caóticos das cidades, são continuamente exigidas a buscar soluções para os problemas sociais, ambientais e econômicos, acarretando em maiores responsabilidades e tornando necessário o aperfeiçoamento de seus sistemas de administração, para conseguir manter bom desempenho e a sustentabilidade.

Devido a seu cenário ter sido ampliado ao longo do tempo, passando a envolver questões ambientais, econômicas e uma variedade de temas que propõem um permanente desafio gerencial, exige uma permanente discussão sobre a forma de ser da sua gestão. Por ter singularidade encontrada entre as organizações, é importante pensar em uma forma geral na administração, adaptando instrumentos relativos às funções de planejamento, organização, direção e controle, pois essas são as formas essenciais no ato de gerenciar, e uma não pode existir sem a outra (TENÓRIO, 2009).

É necessário que haja a profissionalização da gestão, pois processos mais eficazes conduzem a resultados melhores, gerando benefícios evidentes para todos os envolvidos, sem a descaracterização das atividades-fim. Porém, para o bom funcionamento, as organizações não podem simplesmente se inspirar em ideias, como as de eficiência e eficácia, comuns às organizações privadas. Segundo Voltolini (2004), as organizações do Terceiro Setor não são empresas, dessa forma não devem se comportar como tal, pois não é razoável que adotem valores e práticas conflitantes com a finalidade. Entretanto, também não é razoável que repudiem fundamentos úteis da gestão simplesmente porque são ONGs.

Segundo Tenório (2009), as características das ONGs estão diretamente ligadas às suas necessidades, conseqüentemente, sua evolução depende do tipo de gestão implantada. Após um estudo feito através de entrevistas com gestores desse tipo de organizações, no caso da pesquisa do autor, entidades localizadas no Rio de Janeiro, foram levantados dados importantes abordando pontos de seus respectivos tipos de gestão. Em resumo, pode-se entender que o modelo de gestão das ONGs é determinado pelo ideal compartilhado entre os membros, seu planejamento depende de suas fontes de financiamento, todavia nem sempre formalizado.

Em muitos casos, as ONGs não conseguem ter uma ideia fixa de sua missão, delimitando suas ações e fixando objetivos e metas a serem alcançados, também pela necessidade de atender a comunidade onde está instalada, pois em seu percurso administrativo aparecem problemas financeiros e desvios em sua missão. A informalidade é outro adjetivo conhecido entre as ONGs, processo preferido por agilizar procedimentos burocráticos. No entanto, torna a gestão mais complicada por não ter controle claro das ações ocorridas, conseqüentemente, apresentando dificuldades na avaliação de sua gestão em longo prazo, em que é mais enquadrado um julgamento qualitativo (TENÓRIO, 2009).

Para que se possa ter uma gestão adequada ao perfil organizacional, é preciso entender que existe uma grande diferença entre uma empresa privada com fins lucrativos e uma ONG. A primeira visa lucro e o crescimento no mercado, podendo apresentar novos produtos e criando novas necessidades. A ONG, por sua vez, busca atender as necessidades da sociedade, mas não necessariamente consumidores, e trabalha em prol da sociedade. Ao contrário das empresas privadas, as ONGs lutam para que não precise mais existir, pois quando isso ocorrer poderá ser um sinal de melhoria na sociedade (HUDSON, 2002).

Para Tenório (2009), a gestão possui basicamente quatro funções específicas, independentemente de estar inserida em uma empresa ou ONG. A primeira função é o planejamento, pois através dele que se determinam os objetivos organizacionais e o modo como chegarão a ele. A segunda é a organização, que permite ao gestor atribuir responsabilidades e tarefas aos colaboradores, agrupando pessoas e recursos da melhor forma. A terceira é a direção, ligada à capacidade do gestor em motivar e controlar a sua equipe para o cumprimento de suas atividades. Para finalizar, a quarta função é o controle. Esse é o momento em que o gestor deve

comparar o resultado obtido com o proposto inicialmente, a fim de detectar os erros e instituir mudanças.

2.2.1 Eficiência, eficácia e efetividade

Como gerenciar é traçar objetivos e alocar recursos para chegar às finalidades determinadas, a ação da gerência é de fundamental importância nas reflexões e no direcionamento da equipe a buscar caminhos mais produtivos para suas ações. Para avaliarmos uma gerência, é necessário fazer uma análise das ferramentas que o gestor tem em mãos, também fazer um estudo do que é possível fazer com elas, e em seu desenvolvimento medir os níveis de eficiência, eficácia e efetividade (TENORIO, 2009, p. 18).

Desse modo, tem-se o conceito de eficácia escrito por Motta (2000) gira em torno de construir na crítica e na experiência das variações com resultados para a sociedade, buscando estudar as melhores experiências em gestão e tirar o que de melhor foi feito nelas, fazendo o que deve ser feito e conseqüentemente cumprindo os objetivos.

Também importante no andamento dos processos administrativos de uma organização, a eficiência, segundo Motta (2000), é utilizar os recursos disponíveis de forma adequada através da moderna teoria administrativa para cumprir o seu papel social. Todavia, existe a terceira medida a ser tomada, a efetividade, que segundo o mesmo autor é importante viabilizar estratégias para resistir no mercado realizando seu papel social, e, além disso, considerando os aspectos econômicos e seus resultados globais positivos dar respaldo às expectativas e necessidades da sociedade, pressupondo, conhecer sua demanda e estudar se é possível atendê-la com sua capacidade.

Portanto, eficiência diz respeito à boa utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos em relação às atividades e resultados atingidos. Já a eficácia observa se as ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos. E para finalizar, a efetividade examina em que medida os resultados do projeto, em termos de benefícios ou mudanças gerados, estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida (MOTTA, 2000).

2.2.2 Planejamento

Para Drucker (2006), um plano seguir uma direção, pois quando se fala do ramo organizacional, buscam-se planos para que os objetivos da organização entrem em sintonia com as necessidades e demandas de mercado, prevendo com antecipação os objetivos pretendidos, independentemente do ramo de atuação e meios que serão realizados para o alcance desses objetivos. Planejamento, portanto, é uma atividade contínua que envolve todas as áreas da organização e, conseqüentemente, se vê dinâmico, contudo essa condição depende da capacidade de adaptação a mudanças que transformam os ambientes.

O planejamento, por si só, não é uma técnica, mas sim uma filosofia de gestão, que se utiliza de técnicas específicas. A seguir serão citados alguns tipos de planejamento: o primeiro é o estratégico, que consiste em deliberar sobre a missão da empresa e das estratégias a serem implantadas, definindo as macro estratégias e as macro políticas que orientam a formalização de objetivos gerais básicos e os objetivos do negócio; o segundo é o operacional, que consiste em transformar as metas estratégicas, determinadas pelo plano estratégico, em metas setoriais, e essas em planos e programas de ação detalhados que busquem os alvos almejados; o terceiro é o organizacional, que consiste em obter a adesão de todos os funcionários aos planos estabelecidos, detalhando metas, níveis de responsabilidades, considerando acordos entre superior e subordinado, que por sua vez vão estabelecendo, da mesma forma, submetas e a participação dos demais colaboradores; o quarto e último dos principais, é o planejamento orçamentário, que visa à elaboração de projetos, programas, planos de negócios e planos de ação, consiste na implementação de ferramentas ou instrumentos que permitam a transformação dos objetivos em metas das diversas áreas da organização (PANEGALLI, 2003).

2.2.2.1 Missão, visão, valores

Para que se possa definir os objetivos organizacionais e entender a existência da organização é necessário que seja criada uma missão, pois é através dela que se identificam os propósitos e princípios organizacionais, de forma que apresente claramente quem ela é o que ela faz. Além disso, a missão é responsável pelo delineamento e direcionamento de suas ações e objetivos e sem ela não é

possível dar continuidade ou disseminar as ideologias ao grupo organizacional (DRUCKER, 2001).

Além disso, para Hudson (2002), a missão é a razão de ser da organização. Refere-se em porque a organização existe e quem se beneficia dela. Dessa perspectiva, a missão é a base intelectual da entidade. Além disso, a missão preocupa-se com ambos, coração e mente: as crenças que vem do coração e o raciocínio que vem da mente. Determina o que a entidade busca e aonde quer chegar. Toda ação de investimentos, decisões e planejamentos dentro da ONG deve estar caminhando juntos à missão, pois os resultados finais serão todos ligados a ela, que se remete ao objetivo fim da organização.

Já no contexto de Oliveira (2001), missão corresponde a um horizonte em que a empresa atua e quer ir. Todo o planejamento deve ser relacionado à missão, pois ela corresponde a necessidades do ambiente externo em que se localiza a organização. Toda missão deve ser simples, clara, direta, de modo que qualquer pessoa tome conhecimento e se envolva com a causa, inclusive os colaboradores e voluntários da instituição.

O segundo tema proposto é a visão da entidade, que segundo Oliveira (2001) é uma definição de como a organização quer ser vista e reconhecida no futuro. Seu conceito baseia-se nos limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e de uma abordagem mais ampla.

Valores são princípios ou crenças que servem para auxiliar ou colocar critérios na forma de comportamento dos colaboradores, quando são relacionados a atitudes e decisões em suas práticas de atividades e responsabilidades na busca de seus objetivos organizacionais. Também contribuem com a participação dos colaboradores no desenvolvimento da missão e visão, resultando em maior comprometimento da equipe, do mercado e da sociedade (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Já para Tamayo e Gondim (1996), os valores são como princípios ou crenças, organizados em uma forma hierárquica, representando comportamentos desejáveis para nortear a vida da empresa e estão a serviço dos interesses individuais e coletivos. Além disso, os valores de uma organização são seus principais princípios, juntamente com a missão, definem a sua ideologia básica. As

peças devem ser capazes de usá-los como instrumento de ordem-unida, pois eles são o como da missão, o meio para um fim, ou seja, para vencer (WELCH, 2005).

2.2.2.2 Objetivos e estratégias

No contexto organizacional, a definição dos objetivos é elemento-chave no percurso das organizações, enquanto a missão aponta de forma mais generalizada para os públicos interno e externo a utilidade de seu trabalho, os objetivos buscam expressar um caráter mais interno e gerencial (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

Através dos objetivos é possível acompanhar e analisar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade dos responsáveis por seu cumprimento. Portanto, é necessário um plano para que haja um direcionamento convergente entre os objetivos das organizações, para que possa haver uma sintonia na realização das necessidades de mercado. Depois de feita a análise dos ambientes e estudada a disponibilidade de recursos é definido um objetivo, podendo viabilizar com mais diretrizes a formulação de estratégias na organização (HUDSON, 2002).

Além disso, objetivos são afirmações dos desejos e propósitos da organização. Podem ser qualitativos e ajudar a focar as várias áreas da organização para que atinjam a missão. Concentram a atenção das pessoas, e orientam seus atos. Dessa forma, as organizações precisam de objetivos em todos os níveis de operação, desde o conselho até a linha da frente dos fornecedores de serviços. Uma das formas úteis de organizar os objetivos da entidade é desenvolver a hierarquia dos objetivos, começando pelos de longo prazo, mais específicos, os de médio prazo, mais precisos, e de curto prazo (HUDSON, 2002).

As estratégias são categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos estabelecidos. Concentram a atenção das pessoas em um número limitado de ideias que lhes permitem ajustar as atividades da organização dentro de um planejamento. Favorecem, também, uma base direcionada, explicando como e onde os recursos serão destinados para diferentes finalidades. Atualmente, os administradores buscam trabalhar através de uma estratégia, pois quando não havia esse direcionamento só era possível estabelecer tarefas funcionais e operacionais (HUDSON, 2002).

Enquanto os objetivos nos dão as ideias das escolhas realizadas pelos gestores de uma ONG, indicando onde estarão concentrados os esforços, as estratégias indicam como se pretende atingir os objetivos, representam escolhas relativas à forma e aos instrumentos necessários para a realização do trabalho. Além disso, constituem-se em respostas às ameaças e às oportunidades, identificadas quando da análise da organização, bem como os pontos fracos e fortes. Para se definir uma estratégia, o gestor, em conjunto com o quadro técnico da ONG, faz escolhas das estratégias que pretende implementar de modo a atingir os objetivos previstos e fazer menção às contingências do ambiente (PANEGALLI, 2003).

Para Mintzberg et al. (2000), a estratégia é uma posição: significa a ocupação de um segmento de mercado por um determinado produto ou serviço, são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização.

2.2.3 Organização

Agrupando todas as funções administrativas, a organização, enquanto atividade de gestão e, conseqüentemente, sendo unidade de produção, necessita de uma atenção especial quanto ao estudo detalhado, na medida em que possibilita o uso organizado dos meios de produção para o alcance de objetivos coletivos e individuais. No ponto de vista corporativo, a organização se caracteriza como “grupo de pessoas que se forma de maneira organizada para alcançar objetivos em comum” (LACOMBE, HEILBORN, 2003, p.13).

Relacionada à unidade de produção, está presente nos estabelecimentos de prestação de serviços, nos espaços residenciais, no suprimento de bens de consumo duráveis e não duráveis, fazendo parte do cotidiano das pessoas, ou seja, para organizar é necessário ter definidas as estruturas, para que as estratégias sejam estabelecidas de acordo com os critérios a serem avaliados (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

A função administrativa da organização pode ser analisada sob as óticas estrutural, dos recursos e do processo operacional. Na dimensão estrutural, está relacionada à definição de estrutura gerencial alinhada com estratégia organizacional, ou seja, determina quais as funções de atividades que necessitam

ser definidas e programadas para que os resultados sejam alcançados. Na dimensão relacionada aos recursos produtivos, está relacionada ao dimensionamento, contratação, alocação e acompanhamento, a fim de determinar a grade de recursos que possibilitam o funcionamento da organização. Já na dimensão relacionada ao processo operacional, está ligada ao agrupamento das atividades, divisão do trabalho em tarefas, distribuição das tarefas em áreas integrantes, atribuição de responsabilidades, prazos, metas e objetivos para cada uma das unidades que integram a estrutura organizacional (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

Para que uma organização obtenha êxito, é fundamental organizar o trabalho a ser realizado, estabelecendo atribuições e responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho. Portanto, é a ação de agrupar pessoas e recursos, responsabilidades e normas que viabilizem a execução do trabalho de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos (TENÓRIO, 2009).

2.2.4 Direção

Direção na visão de Tenório (2009) é a ação de conduzir e estimular pessoas a exercerem suas tarefas de maneira que alcancem os objetivos da organização. De acordo com o processo, cabe também ao responsável pela direção um acompanhamento do desempenho dos colaboradores e seus trabalhos realizados, verificando se estão sendo executados conforme o estabelecido. Mediante a este trabalho, fatores como tempo determinado, dinheiro e materiais utilizados serão avaliados. Ao final desse processo, o encarregado fará um estudo em cima dos resultados planejados e verificará se os resultados foram alcançados.

O exercício da função direção exige características específicas do gestor, no processo de aplicação dos recursos e, acima de tudo, com o relacionamento aos subordinados, clientes, fornecedores, voluntários e patrocinadores. Além disso, a direção estimula o desenvolvimento pessoal e continuado dos colaboradores, e o gestor precisa empreender esforços sistemáticos e contínuos que estimulem os colaboradores a assumir responsabilidades e um bom desempenho. É desejável que a pessoa investida nessa função tenha posicionamento claro, objetivo e visão para com as metas e estratégias da organização em que atua que sejam aceitos pelos pares, atue com justiça, tenha capacidade de influenciar os colaboradores e,

acima de tudo, dê exemplos coletivos (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

2.2.5 Controle

A função controle permite à organização avaliar seus resultados, comparando-os com o que fora planejado. Diante desse setor, é possível visualizar a situação em que se encontra a entidade, e de acordo com seus objetivos traçados, pode-se também verificar os níveis de conclusão referentes aos processos que estão em andamento. A função controle deve ser organizada de maneira contínua durante todo o processo, caso contrário, pode causar desorganização e descumprimento de objetivos (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

No final de todo o processo, a gestão avaliará se os resultados planejados foram alcançados, através da função controle, que compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados, caso constate que os objetivos traçados não estejam sendo atingidos e, portanto, iniciar uma nova etapa de planejamento (TENÓRIO, 2009).

2.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A ideia de 'processo' surgiu através dos estudos da organização no final da década de 1980 e início da de 1990, e tinha o objetivo de aumentar o valor perante o cliente. Um processo pode ser definido como uma sequência de tarefas ou etapas, que recebem insumos e geram produtos com valor agregado, que serão utilizados para fins específicos. Esses insumos podem ser caracterizados por materiais, informações, pessoas, máquinas e métodos, enquanto os produtos correspondem a informações, serviços e produtos físicos. Portanto, a princípio, qualquer trabalho que a empresa esteja realizando, caracteriza e integra um processo (CURY, 2015).

O processo é uma combinação de elementos como equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do funcionamento, que tem por objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço (WERKEMA, 1995).

Maranhão e Macieira (2010, p. 11) definem processo como tudo o que existe na vida, considerando que para tudo existe uma etapa antecedente, uma etapa de transformação e uma etapa conseqüente. Os autores chegam a essa conclusão a partir do entendimento de que tudo o que compõe a vida é baseado em uma sucessão de eventos, seja no relacionamento entre os animais, nos fenômenos da natureza, seja no comportamento e no relacionamento humanos, tudo está em constante transformação, ou seja, o objeto observado possui um formato antecedente, passa por uma etapa de modificação e se molda com outro formato (físico, comportamental, tecnológico ou material).

Para entender os processos, é importante realizar um gerenciamento de cada etapa. Dessa forma, Harrington (1993, p. 18) aponta os três objetivos do gerenciamento de processos: tornar os processos eficazes; tornar os processos eficientes; tornar os processos adaptáveis.

Além disso, o autor afirma que todos os processos bem-definidos e bem-gerenciados possuem características em comum, tais como: alguém responsável pelo desempenho do processo (o dono do processo), a realização de fronteiras bem-definidas (o escopo do processo), interações internas e responsabilidades bem-definidas, a documentação de procedimentos, tarefas e especificações de treinamento, sistemas de controle e *feedback*; controles e metas orientados para as exigências do cliente, conhecimento de prazos de execução, disposição de procedimentos para mudança formalizados e a certeza de quanto podem ser bons (HARRINGTON, 1993).

O mapeamento de processos “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.” (MARETH; ALVES; BORBA, 2009, p. 4).

O uso da informação no acompanhamento de processos é ainda mais importante quando a tecnologia da informação é usada para automação de alguns de seus aspectos. Os computadores são capazes de recolher e distribuir informações como os recursos consumidos, a duração, as características de produção e até mesmo o custo cumulativo dos processos (DAVENPORT, 1994).

2.3.1 Fluxograma

Harrington (1993, p. 104) define fluxograma como um “método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo.

Cruz (2015) entende por fluxograma uma técnica que pode assumir diversas nomenclaturas, formas e pequenos detalhes distintos, mas que não invalidam a ideia geral de ‘desenhar o fluxo’ de processos, que consiste o significado etimológico da palavra fluxograma. Além disso, fluxograma é a representação da sequência de operações de um processo.

A técnica do fluxograma representa para Oliveira (2000) a racionalidade, lógica, clareza ou procedimentos em que estão envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais.

A função do fluxograma é apresentar a circulação de papéis e formulários entre as diversas unidades organizacionais da empresa ou entre pessoas, ele é usado para a pesquisa de falhas na distribuição de cargos e funções nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidade e em outros aspectos do funcionamento do processo administrativo (OLIVEIRA, 2000).

Além disso, Oliveira (2000) apresenta as principais funções do fluxograma: padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos, descrever os métodos administrativos com maior rapidez, facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes, oferecer maior flexibilidade e permitir melhor grau de análise.

Existem diversos tipos de fluxogramas (Quadro 1), cada fluxograma se enquadra em uma necessidade específica ou processo específico da organização.

Quadro 1: Tipos de Fluxogramas

AUTOR	TIPOS DE FLUXOGRAMA		
CRUZ (1998)	Sintético	<i>Bloco</i>	<i>Vertical</i>

OLIVEIRA (2000)	<i>Vertical</i>	Parcial / Descritivo	<i>Global / Coluna</i>	
BALLESTERO- ALVAREZ (1997)	Horizontal		<i>Vertical</i>	
CURY (2000)	<i>Vertical</i>	<i>Global / Coluna</i>	Administração/Rotinas de trabalho	
HARRINGTON (1993)	<i>Bloco</i>	Padrão ANSI	Funcional	Geográfico

Fonte: SOUZA, 2006.

Para Cruz (1998), o fluxograma de blocos mostra de forma resumida o processo de análise, apresenta fluxos alternativos e demonstra se é negativa ou positiva. Entretanto, para Harrington (1993), esse tipo de fluxograma é mais simples e comum, fornece visão rápida e simples do processo. Sua utilização auxilia na simplificação dos processos grandes e complexos, facilita a documentação das tarefas individuais e possui uma visualização rápida dos processos.

O fluxograma vertical, conforme Oliveira (2000), destina-se à representação de rotina simples em seu processamento analítico em uma unidade organizacional. O autor descreve como sendo vantagens deste fluxograma a maior clareza em que juntam-se as informações, além de ser impresso e também a rapidez no preenchimento, resultando na ótima facilidade de leitura. Cruz (1998) descreve essa ferramenta como sendo poderosa para o levantamento e análise de rotinas, facilitando a padronização.

Ballestero-Alvarez (1997) afirma que normalmente são usados formulários padronizados e o trabalho do analista é preencher as linhas com as descrições dos passos um a um. Agregando a isso, Cury (2015) afirma que esse formulário simplifica o trabalho do analista, pois evita distorções, divergências e incoerências que ocorrem quando as anotações são efetuadas em rascunho comum.

Oliveira (2000) e Cury (2015) afirmam que o fluxograma global/coluna é o mais utilizado nas empresas, com o objetivo de levantar ou descrever novas rotinas e procedimentos, demonstrar com maior clareza o fluxo de informações e documentos

e apresentar maior versatilidade, transmitindo o fluxo de trabalho para toda a organização.

2.3.2 Organograma

Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma empresa, especificando os órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais utilizado para representar a formalização da estrutura (LACOMBE, 2003).

Ballestero-Alvarez (1997) define organograma como um instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou de uma de suas partes em um determinado momento, é uma forma tática de configurar a empresa ou uma de suas partes.

Na construção de um organograma, a empresa terá as seguintes vantagens propostas por Rocha (1987, p. 74):

- Permite rapidamente visualizar quem é quem na estrutura, ou seja, quais os órgãos de linha, quais os de assessoramento, quem está subordinado a quem, quais os órgãos que mantêm ligações funcionais, etc;
- Possibilita melhor compreensão dos fluxos de autoridade, dos relacionamentos formais, de caráter hierárquico ou funcional;
- Demonstra a importância dos órgãos em termos hierárquicos, assim como das atividades exercidas através da especialização dos mesmos.

Para Oliveira (2000), Cruz (1998) e Ballestero-Alvarez (2000), existem três tipos básicos de organograma: organograma linear, organograma funcional e organograma de linha e assessoria.

No organograma linear, Cruz (1998) afirma que a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento e de supervisão para chegar até o trabalhador, que é quem operacionaliza a atividade. Cada unidade é responsável pela aplicação de suas próprias técnicas e métodos.

O organograma funcional retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que acompanham um processo. Nessa estrutura, a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre as funções técnicas e administrativas, as quais se baseiam num conjunto de tarefas comum a todas as funções (CRUZ, 1998).

Para finalizar, Ballestero-Alvarez (2000) descreve o organograma de linha através do assessoramento a grupos especiais de profissionais com a missão de auxiliar a linha em algumas análises ou trabalhos específicos sobre um determinado problema de sua área de atuação.

2.3.3 Funcionograma

O funcionograma tem como objetivo representar as funções de uma área específica dentro da empresa. Consiste em gráficos de colunas que descrevem as atividades desenvolvidas por uma área e as respectivas responsabilidades (BALLESTERO-ALVAREZ, 1997). Além disso, o autor descreve como vantagens do funcionograma, iniciando-se por auxiliar na análise da distribuição de tarefas e na identificação nas funções. E como desvantagens, o funcionograma não fornece detalhes do trabalho executado e; não fornecer a lógica completa das atividades.

Já para Cury (2015), a principal função dessa ferramenta está em um melhor entendimento do trabalho total, favorecendo igualmente a distribuição de sua carga entre os diversos subordinados, evitando também uma dispersão com um mesmo empregado que possa estar envolvido em diversas atividades.

Além disso, segundo Fontes e Fontes (2008), o funcionograma é, dessa forma, um instrumento que possibilita identificar se as atribuições das diversas unidades administrativas e organizacionais estão de acordo com os desejos dos clientes, conhecer mais profundamente o órgão em estudo, observar se as atividades estão devidamente alocadas em suas respectivas unidades, verificar a existência de atribuições semelhantes, dispersas pelas diversas unidades, correlacionar a lotação de pessoal com as atribuições de cada unidade. Além disso, o funcionograma também busca perceber a ausência de atribuições relevantes em determinados órgãos, examinar a existência de atribuições não-relacionadas aos objetivos daquele órgão, possibilitar a fusão de unidades organizacionais, criação e extinção de cada unidade.

Dessa forma, percebe-se a importância de realizar o funcionograma dentro de uma organização, visando a prospecção da informação, entre outros benefícios. Sendo assim, o trabalho seguirá para a metodologia e posteriores resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, com o objetivo de esclarecer os caminhos adotados para atender ao problema de pesquisa. Para tanto, os procedimentos são apresentados em quatro subseções, sendo elas: Delineamento da pesquisa; População e amostra; Instrumento de coleta de dados; Análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem do problema desta pesquisa é qualitativa, pois busca compreender e interpretar o tema em estudo, além disso, responder questões específicas com um grau de realidade que não é possível de ser quantificado (MINAYO, 2001). O desenvolvimento foi baseado no modelo exploratório, pois tem o objetivo de proporcionar maior conhecimento no que se refere ao tema, que será buscado na literatura especializada, principalmente no que converge com as funções de planejamento, organização, direção e controle.

De acordo com os objetivos propostos, para realização desta pesquisa, optou-se pelo questionamento baseado em um estudo de caso, buscando uma maior precisão das informações. Esta metodologia deve ser utilizado com base nas informações de constituição da ONG e nos seus dados coletados. Dessa forma, confrontando a teoria com os resultados do caso estudado.

Conforme Thiollent (1980), em ambientes onde são aplicadas as ciências sociais, todos os problemas pesquisados são observados através de uma dificuldade, que acabam se tornando problemas correntes. Quando existe o problema, o mesmo possui uma ligação com questões de natureza prática e também pela percepção de alguma dificuldade teórica.

O desenvolvimento foi baseado no modelo metodológico de pesquisa qualitativa e exploratória; a primeira etapa diz respeito ao conhecimento teórico sobre o tema, que será buscado na literatura especializada, principalmente no que converge com as funções de gestão da organização.

Além disso, foi utilizada a observação participante, que é interpretada e empregada por pesquisadores de várias maneiras, mas seu objetivo fim é

possibilitar ao pesquisador e aos participantes desenvolver um relacionamento de confiança, necessário para os participantes revelarem “os bastidores das realidades” de sua experiência, que geralmente são escondidos de estranhos (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003). Nesse caso, a observação foi importante para entender o fluxo dos processos e das respostas dos entrevistados.

A análise documental também foi utilizada, pois favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente estudo de caso foi realizado em uma ONG localizada na cidade de Chapecó/SC que optou pelo anonimato na pesquisa.

Na confecção da pesquisa, utilizou-se diversas unidades de análise. Segundo Chizzotti (2003), podem ser fontes de informação as pessoas-fonte que são aquelas que adquiriram competências específicas sobre determinado problema. E também a documental que é importante para conhecer os instrumentos adotados, pressupostos teóricos assumidos, e explicações que já foram construídas.

Para essa etapa do trabalho, a amostragem não-probabilística foi a técnica utilizada. Quanto à essa técnica, Malhotra (2011) afirma que a amostragem não-probabilística conta com o julgamento pessoal do entrevistador, além disso, o pesquisador pode selecionar a amostra arbitrariamente, com base na conveniência, ou tomar uma decisão consciente sobre quais elementos incluir na amostra. Dessa forma, a amostra escolhida delimitou-se para os responsáveis de cada setor da organização, dando um resultado de sete pessoas.

Os documentos analisados foram todos aqueles que a entidade já tem realizado, como o planejamento estratégico, regimento interno, e planos em geral.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que serão aplicados os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a reunião dos dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Diante das características apresentadas na metodologia, a pesquisa em questão baseia-se em fontes secundárias e primárias. Secundária, a fim de realizar uma abordagem na literatura acerca do tema e comparação das ideias abordadas, por meio de referências encontradas em livros, artigos, dissertações e teses. E fontes primárias, das quais serão explorados dados coletados pela primeira vez, obtidos por meio de entrevistas e posteriormente analisados (MATTAR, 2001).

A partir disso, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que a entrevista é caracterizada pelo encontro entre dois indivíduos, no qual um deles tem como objetivo obter informações sobre algum assunto. A entrevista a ser utilizada foi a semiestruturada, pois permite que sejam feitas inclusões, exclusões, alterações em geral nas perguntas, explicações ao pesquisado quanto a alguma pergunta ou dúvida, o que dá à entrevista um caráter de abertura (VERGARA, 2009).

A coleta de dados foi realizada com sete colaboradores da entidade através de entrevista (Apêndice A) dividida em três partes: dados gerais, que servem para informar sobre a pesquisa e conhecer o perfil institucional da organização, realizada apenas com o presidente da ONG; questões sobre planejamento estratégico, gerenciamento de processos e que se referem a elementos formais de gestão, quanto ao grau de conhecimento, à importância e ao estágio de implementação, feita com os responsáveis de cada setor; e questões sobre as principais ferramentas para o desenvolvimento do gerenciamento de processos, quanto ao grau de conhecimento, à importância e ao estágio de implementação, realizada também com os responsáveis de cada setor.

A entrevista passou por um pré-teste com os colaboradores do setor social da ONG. Após isso, todas as entrevistas foram feitas pessoalmente.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A interpretação dos dados tem por finalidade a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito por meio da ligação com conhecimentos já compreendidos (GIL, 2008). O autor acrescenta que a análise tem como objetivo organizar e identificar os dados, a fim de possibilitar o fornecimento de respostas ao problema apresentado na investigação.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), o processo de análise é contínuo, em que se almeja identificar categorias, tendências e padrões, visando desvendar os significados. Engloba um processo complexo e não linear, pelo qual se pretende organizar e interpretar os dados, que se inicia já na fase exploratória e permanece durante todo o processo, ligando-se com o relatório final. Assim, a análise dos dados tem como objetivo principal permitir o estabelecimento das conclusões da pesquisa a partir dos dados coletados e analisados.

Primeiramente, foi produzida uma análise dos documentos disponíveis para o acesso e publicação, e a partir disso será realizada uma síntese relacionada às ações já realizadas em torno do planejamento estratégico dos processos.

Minayo (1992) complementa ao afirmar que o entendimento das respostas das entrevistas deve ser tratado com uma leitura e releitura de cada uma das respostas até dominar o todo de um mesmo depoimento. Com o emprego dessa técnica é possível manter a essência de cada resposta, correlacionando-as entre si e, posteriormente, analisá-las com base no quadro teórico referencial.

A análise das entrevistas foi feita individualmente e também de forma conjunta para poder traçar padrões de respostas. Além disso, cada entrevistado terá uma denominação diferente (Entrevistado A, Entrevistado B...).

Ainda, observaram-se os processos da organização, a fim de entender como funcionam, e posteriormente descrevê-los de forma a auxiliar no entendimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na sequência são apresentados os resultados e a discussão dos aspectos referentes à caracterização da organização, a análise e diagnóstico das entrevistas e dos processos e as proposições de mudanças.

4.1 A ORGANIZAÇÃO

A ONG foi fundada em 1994, e é uma associação sem fins lucrativos, de direito privado. Desde o início, a ONG procurou viabilizar sua sustentabilidade financeira por meio da coleta seletiva de resíduos e a venda para as indústrias. Essa ideia foi elaborada por gerentes de bancos que viajavam para algumas capitais e visualizaram outros programas para se inspirar. Com isso, o programa conseguiu desenvolver duas variáveis importantes da sustentabilidade, além de problemáticas para a sociedade: a questão social e a questão ambiental.

Dessa forma, a organização realiza a coleta seletiva de resíduos como atividade meio, para viabilizar recursos financeiros, e ampliar sua atuação social. Essa atuação permitiu à organização depender menos de recursos públicos e da colaboração da sociedade civil e, conseqüentemente, aumentar o trabalho social no decorrer dos anos.

O Programa também colabora com os objetivos do Milênio ao sensibilizar escolas e comunidades, explicando a correta separação e destinação dos resíduos, garante a sustentabilidade ambiental e estabelece parcerias para o desenvolvimento mundial ao oportunizar estágios internacionais através da Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales (AIESEC). Recebe visitas de universitários e pessoas públicas, os quais vêm conhecer a expertise do Programa na resolução de duas demandas sociais importantes: a questão ambiental e a inserção social. Iniciativa que qualquer município brasileiro poderia implantar com apoio da sociedade civil e do poder público.

O atendimento socioeducativo do Programa tem colaborado para a inserção de muitos jovens, que antes se encontravam em situação de risco, e hoje trabalham, estudam e encaminham suas vidas longe da pobreza e da exclusão. O Programa tem auxiliado na criação de algumas liberdades e funcionamentos, que permitem autonomia e decisão para alcançar os sonhos de vida. A mudança de cultura, o

protagonismo, o equilíbrio emocional e a autoestima são incentivados e buscados na convivência diária e no fortalecimento de vínculos nas oficinas socioeducativas oferecidas, sem custo, aos mais de 100 jovens que participam do Programa, e que têm a oportunidade da inserção social através da organização.

A ONG gera emprego e renda para mais de 70 colaboradores, alguns analfabetos, ex-catadores e outros com baixo nível de escolaridade e também para pessoas idosas. Além dos colaboradores que trabalham no setor de produção, realizando a separação de dos materiais recicláveis, há outros dois setores dentro da organização: Setor Social e o Setor Administrativo. Em cada setor há diversos cargos, como: assistente social, psicóloga, professores, encarregado administrativo, auxiliares administrativos, encarregados financeiros, secretária, auxiliar de limpeza e auxiliar de cozinha.

A estrutura organizacional está definida pelos estatutos da Sociedade e está assim composta pela assembleia geral, a qual é formada pelas instituições associadas, e também pela diretoria corporativa, que é formada por membros das instituições associadas, eleitos em assembleia geral ordinária, atualmente composta pelos seguintes membros: presidente; vice-presidente; diretor tesoureiro; diretor secretário e suplente. A seguir serão descritas algumas atividades da ONG em relação ao seu objetivo fim, auxílio social e ambiental.

4.1.1 Bioma

A ONG no final do ano de 2002 adquiriu uma área de terras de aproximadamente 62.000 m² com a intenção inicial de construir um parque para Chapecó. Fez inúmeras intervenções, plantou árvores, cercou, mas não conseguiu implantar o parque pela falta de recursos e de apoio da comunidade que vandalizava com frequência o espaço. Nesses últimos anos o Programa introduziu diversas novas formas de colaboração para com o meio ambiente, como a Horta, a coleta do óleo residual de cozinha e a compostagem. Essas novas atividades serviram para que a entidade foco do estudo ampliasse e colaborasse com a natureza ainda mais, e que dessa forma, suas atividades possam ser entendidas como um Bioma, isto é, exercer a interação com todas as formas de vida e práticas de Sustentabilidade e educação ambiental.

A nomeação de Bioma nasceu com o estudo que viria fundir o processo de sustentabilidade da Horta (último projeto a ser implantado), com o de compostagem e óleo de cozinha, setores que estavam desativados devido a problemas técnicos e de maquinário inadequado. Os três processos fazem parte da mesma quadra, localizada a 200 metros da sede do programa. O estudo que se baseou na sustentabilidade do programa e na educação ambiental dos moradores da região, concretizou-se em um projeto que visa oferecer aos moradores de Chapecó uma oportunidade de comprar produtos frescos, sem agrotóxicos, adubo a preços praticados abaixo do mercado e um local adequado para a correta destinação do óleo de cozinha.

O projeto também veio como alternativa de renda para fazer parte do sustento das práticas e da missão do programa que vê seu campo de atuação cada vez maior na cidade de Chapecó, buscando também prevenir-se da dependência de recursos provenientes de doações e da venda de materiais recicláveis, produtos esses que nos últimos anos fazem parte de em um mercado instável, devido à concorrência entre empresas privadas e autônomas.

O Bioma também atende a demanda interna para alimentação de adolescentes das atividades de convivência educativa e colaboradores do setor de reciclagem. O adubo contribui com o processo de plantio das hortaliças e demais produtos, e a coleta e venda do óleo de cozinha, além de reduzir a poluição ambiental, conscientizando moradores da região e da cidade de como fazer o descarte de um produto altamente degenerativo para a natureza, serve também como fonte de renda, atendendo mais vertentes para contemplar o ciclo sustentável do programa.

4.1.1.1 Horta

Há cerca de dois anos, a Horta da entidade produz diversos tipos de verduras, legumes e temperos, cultivados sem o uso de agrotóxicos e comercializados a preços acessíveis para a comunidade, sendo o excedente vendido para os mercados da região. Três colaboradores e uma estagiária do curso de agronomia são responsáveis pelo plantio, cultivo e comercialização dos produtos vendidos diretamente para o consumidor final.

Além da comercialização, parte da produção é destinada à alimentação dos adolescentes e funcionários do Programa. Ainda, o excedente de produção, quando há, é transformado em composto orgânico, sendo enviado ao galpão de compostagem. O adubo produzido a partir da decomposição dos vegetais também é comercializado.

A Horta da ONG foi selecionada pelo programa de apoio a projetos da Fundação Cargill, que dispõe de suporte financeiro e de gestão para iniciativas que atuam na promoção de alimentação saudável, segura, sustentável e acessível. Os recursos recebidos serão destinados à ampliação das estufas.

O processo de produção e venda da Horta é gerenciado pelo Setor Social do programa e a parte financeira pelo Setor Administrativo, porém essas funções não são descritas em nenhum documento oficial.

4.1.1.2 Compostagem

O processo de compostagem colabora na resolução de problemas ambientais e viabiliza nova fonte de renda para o Programa. O sistema é feito por compostagem de produtos orgânicos, mais adição de resíduos secos, advindos de origem animal.

A produção do composto demora em torno de 70 dias. Os misturadores e maquinários que são acionados três vezes ao dia, são responsáveis pela mistura dos produtos base. O produto é comercializado para moradores da região e o excedente para mercados. Parte da produção atualmente é destinada à horta do Programa.

Os processo de produção e venda da compostagem são gerenciados pelo Setor Social do programa e a parte financeira pelo Setor administrativo, conforme já citado no funcionamento da horta, essas funções não são descritas em nenhum documento oficial.

4.1.1.3 Óleo de cozinha

O projeto surgiu com o intuito de reduzir o descarte de óleo de cozinha de forma inadequada – pelo ralo da pia, diretamente no solo ou, ainda, no lixo. Dessa forma, criaram-se diversos pontos de coleta em toda a cidade de Chapecó, como escolas, supermercados, etc.

A coleta do óleo é feita pelos motoristas do setor de produção de recicláveis e gerenciadas pelo Setor Administrativo. Depois de realizada a coleta, os tonéis receptores de garrafas pet são levados até o Bioma, em um galpão de aproximadamente 200 metros quadrados, onde passam por um processo de lavagem e são estocados para a venda.

Como é uma atividade relativamente nova no programa, não há designação de atividades ou processos nesse setor.

Discutidos os aspectos referentes à organização, os quais abarcam a história da ONG, os objetivos em relação à sua fundação, o quadro de funcionários, a estrutura organizacional e departamentos, a seguir serão visualizadas as análises dos processos e questionário realizado de acordo com a metodologia proposta.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Inicialmente, foram realizadas leituras de documentos de livre acesso, para retirar informações pertinentes à pesquisa. Começando pela missão da entidade, que é: “Proporcionar aos adolescentes em situação de risco social, uma formação cidadã, através de oficinas socioeducativas, de compromisso com a educação ambiental, a profissionalização e a prática da reciclagem.” A visão da empresa é descrita como “ser um programa socioeducativo de caráter ecológico, referência em todo Brasil, reconhecido pelo trabalho e serviços prestados, pela seriedade na condução e resultados sociais obtidos”.

Ainda, em relação ao planejamento da entidade, os valores tidos como referência são: “cidadania, compromisso, respeito, aperfeiçoamento, gerenciamento, responsabilidade, inovação.” Apesar de a entidade ter missão, visão e valores definidos, o conhecimento dessas definições por parte dos colaboradores é pouco reduzido.

A partir de uma análise mais ampla, foram buscados os objetivos e metas da entidade para curto, médio e longo prazo. Entretanto, não foram encontrados os dados formalizados. Essas métricas servem para acompanhar e analisar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade dos responsáveis por seu cumprimento.

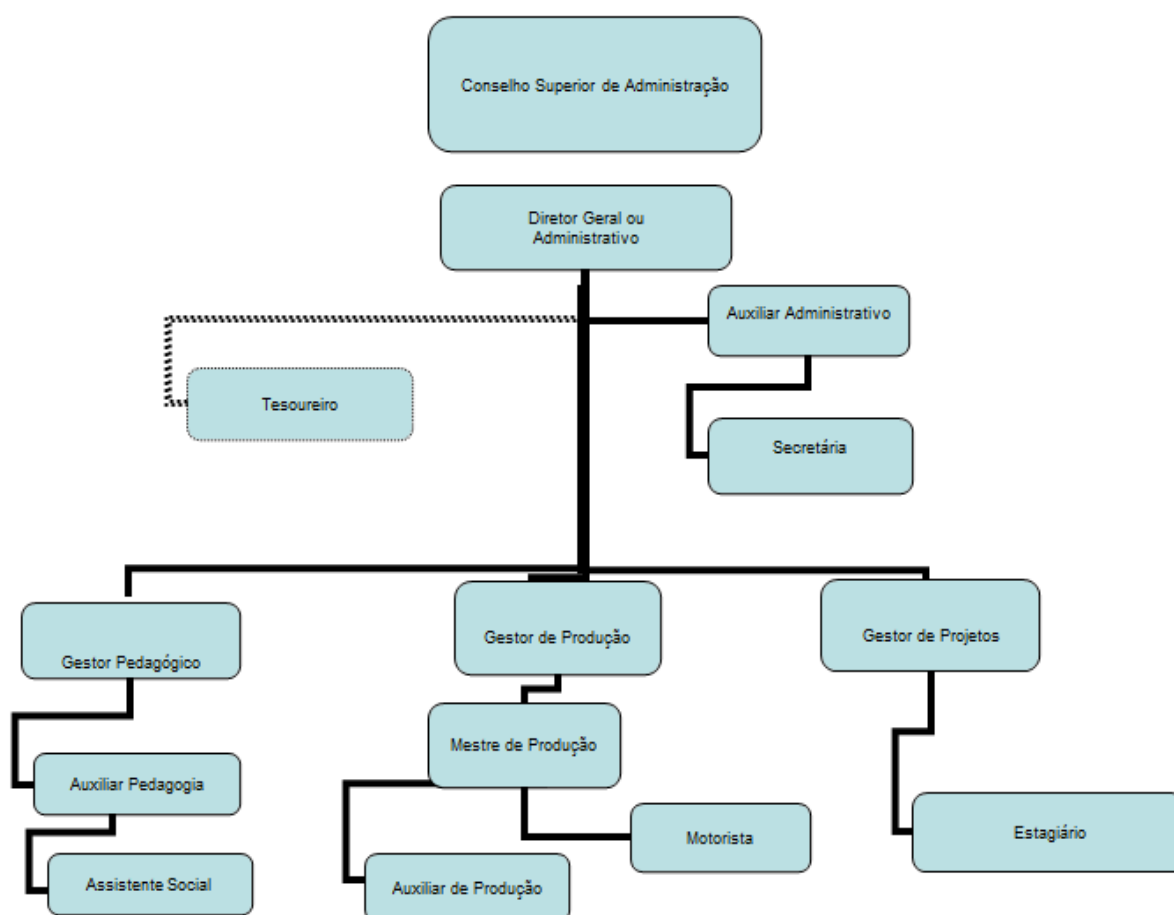
Outro fator que não está presente no planejamento da entidade é a criação de fluxos dos processos, pois a organização tem diversos setores e cada um deles

com uma quantidade significativa de atividades e pessoas, sendo imprescindível a criação de fluxogramas para as principais atividades.

Considerando os dados recolhidos da organização, partiu-se para as entrevistas que foram realizadas com os funcionários e o presidente. Por meio da entrevista, foi possível identificar a falta de algumas ferramentas de planejamento estratégico e também a organização e controle dos processos através de fluxos.

A primeira ferramenta analisada foi o organograma, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Organograma da ONG



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O organograma foi construído através do estudo da estrutura da organização, utilizando-se o regimento interno de 2015. A estrutura hierárquica demonstrou ter sete níveis de gerência, e observa-se que a descrição dos departamentos, muitas vezes, é confundida com cargos, por exemplo, o 'setor' de secretária, que se enquadraria como parte do departamento de atendimento ou administrativo, e dentro desses departamentos teria o cargo de secretária.

O regimento interno também compõe as funções de cada cargo, e a partir disso foi realizado o funcionograma da organização, em forma de tabela para ser de fácil visualização, conforme se visualiza no Quadro1.

Quadro 2: Funcionograma atual da organização

DEPARTAMENTO	FUNÇÕES
DIRETORIA EXECUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> – Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto; – Cumprir e fazer cumprir o Regimento; – Cumprir as decisões da Assembleia Geral; – Cumprir as decisões da Diretoria Corporativa; – Zelar para o bom desempenho de todas as atividades, bem como da imagem da associação; – Analisar as operações da Associação, balancetes mensais, fluxos financeiros e resultados das atividades sociais, administrativas e produtivas; – Analisar e autorizar operações patrimoniais: compras, venda, permuta, doações ativas e passivas de bens imóveis, de acordo com os critérios estabelecidos pela Assembleia Geral; – Autorizar investimentos e despesas como manutenção em equipamentos, veículos, sistemas operacionais, inovações, no valor até R\$ 10.000,00 (dez mil reais), ou outro definido pela Assembleia Geral; – Em caso de verbas de projeto específico, a Diretoria Executiva cumprirá os valores designados no projeto; – Propor, acompanhar, analisar e encaminhar o planejamento estratégico e o plano orçamentário anual para apreciação da Diretoria Corporativa; – Gerir, coordenar, controlar as atividades, com o suporte dos responsáveis pelos departamentos e seus subordinados; – Representar a associação e assinar os

	<p>atos em conjunto com os coordenadores de áreas;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Autorizar a contratação e demissão de empregados; – Analisar e aprovar projetos de captação de recursos para a instituição.
<p>SETOR SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar, gerir e controlar projetos de captação de recursos e de atendimento às necessidades dos programas sociais, objeto desta entidade; – Gerir atividades educativas; – Orientação pedagógica; – Orientação psicológica; – Serviço social; – Administrar documentos da área; – Representar a entidade em eventos internos e externos; – Manter atualização da legislação pertinente à área social; – Desenvolver crescimento pessoal e profissional da equipe e participantes do programa; – Exigir o cumprimento dos requisitos de segurança conforme preconiza a normatização legal; – Divulgar e comercializar os trabalhos produzidos nas atividades; – Coordenar a cozinha e o estoque de alimentos para não haver desperdício; observar o prazo de validade dos gêneros alimentícios.
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar processos de recrutamento e seleção; – Definir calendários de treinamento oferecendo desenvolvimentos e capacitações; – Efetuar uma administração de pessoas efetiva; – Definir os cargos e salários compatíveis junto aos gestores; – Promover avaliações de desempenho; – Primar pela motivação das equipes; – Oferecer orientação para os colaboradores; – Participar efetivamente dos eventos da organização; – Orientar os colaboradores sobre a

	<p>missão, visão e os valores da organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Intermediar objetivos organizacionais junto aos gestores; – Buscar soluções para conflitos.
<p>SETOR ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionar-se com parceiros externos; – Realizar manutenção de contratos; – Avaliar as de necessidades da organização; – Aplicação de praticas para desenvolvimento dos funcionários – Manutenção do conhecimento das tendências do setor e da legislação trabalhista; – Comunicação das mudanças nas políticas de pessoal; – Gerenciamento do fluxo de documentos para contratações, rescisões, demissões, mudanças salariais e pagamentos especiais; – Verificação e lançamento de transações registros contábeis; – Preparação, análise e comunicação das demonstrações financeiras e relatórios mensais anuais para os stakeholders; – Coordenação e liderança do processo anual de auditoria; – Revisão dos planos e orçamentos financeiros; – Manutenção do fluxo de caixa; – Implementação de gestão de contratos e gestão financeira; – Certificação do cumprimento de leis, impostos, taxas e contribuições; – Atualização, documentação e implementação das políticas comerciais e práticas contábeis; – Proporcionar informação financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Além das informações encontradas no regimento interno da organização, obtiveram-se dados a partir das entrevistas.

Quando questionados sobre o que é a ONG, verificou-se que a maioria dos entrevistados compreende a entidade no geral, sobre ser do terceiro setor, sobre o trabalho social. No entanto, prevaleceram respostas que não incluíam os valores e à

missão da entidade, conforme citado pelo entrevistado B – “Uma organização social e ambiental” – e a do entrevistado D, que afirmou que a ONG “é uma oportunidade que os adolescentes e os colaboradores têm para ingressar no mercado de trabalho”.

Outra pergunta foi sobre a compreensão do entrevistado quanto ao conhecimento dos colaboradores acerca dos principais valores e da missão do programa. Entre as respostas dos sete entrevistados, cinco falaram que os colaboradores não têm conhecimento e apenas dois disseram que eles conhecem valores e missão da ONG. Entre as respostas negativas, destaca-se a do entrevistado E, que afirma que “boa parte tem apenas um conhecimento médio, e a outra metade não conhece e apenas olha como um local de trabalho.” Além disso, o entrevistado B afirma: “Não. 90% não têm conhecimento sobre os valores e missão do programa. As pessoas não conhecem o estatuto e o regimento. Dificilmente entenderão o que é a ONG.” Entretanto, um dos entrevistados que respondeu afirmativamente, justificou: “Acredito que pelos treinamentos, os colaboradores conseguem entender como funciona o programa. Eles vivem a ONG. Tudo é feito com muita transparência.”

Além disso, o entrevistado E afirmou que “o regimento interno e organograma da ONG estão ultrapassados, e por isso, em muitos casos os colaboradores se veem confusos no momento de tomar decisões.”

Pode-se notar que mais da metade respondeu que os colaboradores não têm conhecimento sobre os valores e missão do programa, não entendendo inclusive o que é a ONG e seu objetivo principal.

E em relação à estrutura organizacional atual e sua assertividade no atendimento das necessidades do programa, os depoimentos foram diversos. O entrevistado G afirmou que “as atribuições dos cargos são mal distribuídas, os colaboradores fazem diversas funções que não estão formalizadas, por exemplo, o setor social fazendo trabalho de marketing.” Seguindo a mesma opinião, o entrevistado A citou que “A estrutura organizacional não está adequada, porque pelo número de colaboradores, falta um setor de recursos humanos e poucas pessoas realizam muitas funções. Falta algo estruturado.”

Em relação à estrutura organizacional, o entrevistado E relatou que: “A estrutura atual atende uma boa parte, mas não tudo. Se a ONG não fosse tão dependente do estatuto, ou melhor, se fosse uma empresa privada, seria muito mais

fácil organizar. A organização dos processos poderia ser melhor, tanto na área de produção quanto na social.” Já alguns entrevistados acreditam que ela está adequada, conforme se observa na afirmação do entrevistado C: “Chegamos aos objetivos com a equipe que temos. É referência, alcançamos as expectativas fora do programa.” Porém, novamente, a maioria das respostas foi negativa em relação à assertividade da estrutura organizacional no atendimento das necessidades do programa.

E como sequência de resposta, alguns entrevistados citaram que o programa cresceu muito nos últimos anos, aumentando suas áreas de atuação, e, conseqüentemente, suas funções administrativas e sociais foram se sobrecarregando e gerando conflitos relacionados a hierarquia, responsabilidade e atribuições.

Em relação à estratégia de condução da ONG, as respostas que predominaram foram citadas de forma positiva e negativa, como a resposta do entrevistado F foi a seguinte: “a ONG tem realizado a sua missão, atingindo a maioria de seus objetivos sociais, gerando emprego e renda para muitas famílias do bairro em que está inserida. E, além disso, todos os esforços estão resultando no atendimento de muitos adolescentes que estão em situação de risco social, os preparando para vida com atendimento pedagógico, psicológico e das famílias”.

Como pontos negativos, as respostas foram variadas. O entrevistado A disse que “há muita troca de presidência, a maior parte dos presidentes não conhecem o funcionamento da ONG. Todos teriam que compreender a missão do programa para o caminho ser o mesmo e não terem objetivos individuais.” Confirmando a afirmação anterior, o entrevistado B cita que “O grande defeito da ONG é não ter um dono, e sim a necessidade de um presidente efetivo. Existiram presidentes que assumiram que nem ao menos sabiam onde se localizava o programa.”

Outros depoimentos negativos foi a do entrevistado G que citou “um ponto negativo crucial é a falta de comprometimento da diretoria da ONG. Acredito que a maioria dos eleitos participa do funcionamento apenas para assinar documentos ou em eventos festivos. Como o perfil da maioria é de empresários com muitas responsabilidades fora da ONG, o seu tempo livre é muito escasso para participar com mais frequência do andamento das atividades e acabam adicionando mais responsabilidades para os departamentos operacionais da ONG.”

A mudança de presidente a cada biênio também foi citada como ponto negativo pelo entrevistado B. Ele acredita que muitos que são eleitos não têm o

conhecimento necessário do que é e como funciona o Terceiro Setor. Esse fator acaba gerando uma demora na adaptação, causando disfunções de responsabilidades.

Algo comum relevou-se nas respostas, o qual nota-se que há problemas de relacionamento e divergências dos objetivos organizacionais entre o setor social e o administrativo/financeiro/produção, pois, segundo eles, existem desalinhamentos no que se refere a responsabilidades diárias, funções e organização dos departamentos, sendo esse um ponto negativo em que todos concordam.

Em relação à aplicação dos recursos, também foram citados pontos negativos. O entrevistado G fez uma observação relacionando problemas financeiros da ONG com o descumprimento de algumas regras em torno da Lei que rege as ONGs, apontando aplicação de recursos abaixo do estabelecido para o setor social. O entrevistado A também acredita que os recursos estão mal distribuídos, sendo necessária uma revisão e uma nova forma de gerenciamento.

A partir do estudo sobre a gestão de ONGs verificou-se que esse é um fator comum quando elas crescem; no entanto, é preciso diagnosticar o que pode ser feito de acordo com as possibilidades financeiras da entidade, para que o andamento das atividades administrativas não seja comprometido, correndo riscos trabalhistas e de ineficiência nos processos que compõem o caminho para busca do objetivo fim da organização.

Quanto ao estudo relacionado ao Setor Social, foi constatado que a equipe, apesar das dificuldades envolvendo a gestão administrativa, consegue atingir os objetivos com a aprovação em muitos projetos e também encaminhando uma média alta de adolescentes ao mercado de trabalho comparado a anos anteriores.

A Horta, projeto aprovado e implantado pelo Setor Social, segundo resposta dos entrevistados, vem enfrentando dificuldades financeiras para manter as contas em dia. A Diretoria do programa estaria realizando estudos e possibilidades de aumento de produção para promover o superávit do departamento. Entretanto, o que foi novamente afirmado pelos entrevistados é que se o custo do setor for maior que a receita, as divergências entre setores continuarão a existir.

Além disso, segundo resposta do entrevistado F, verificou-se a possibilidade de “setorizar” o Bioma. O departamento, por ter diversas atividades que envolvem o processo de produção e venda, sobrecarrega o departamento social. Os

responsáveis, por terem diversas funções relacionadas à parte social, não conseguem acompanhar com excelência os processos e a rotatividade na venda.

Observou-se também que o Setor Administrativo, responsável pela coleta e venda do óleo de cozinha, sobrecarrega-se tendo que incluir diferentes trajetos em sua rota de coleta de reciclados e também nas negociações de venda do produto.

A última pergunta da entrevista foi solicitação a cada um dos entrevistados sua opinião sobre como resolver os pontos negativos apontados. O entrevistado A afirmou que seria “ter um presidente efetivado, com o conhecimento necessário para conduzir o programa. Ter uma missão única estabelecida para todos os colaboradores e uma reestruturação de funções.” Concordando com essa afirmação, o entrevistado B disse que “Enquanto não houver uma profissionalização na diretoria, mais atuação e envolvimento dos que fazem parte dela, não haverá muito que fazer.”

Outras afirmações sobre possíveis soluções: entrevistado D – “melhorar a comunicação entre os setores, mais diálogo, mais empatia”; entrevistado G – “reavaliar as pessoas que estão gerindo o setor administrativo, pois muitas não têm perfil e acaba impactando nos demais setores.”

Com base na pesquisa e com o auxílio das entrevistas, as opiniões sobre problemas e possíveis soluções, foi elaborada uma proposta de alterações para que a ONG melhore os seus resultados.

4.3 PROPOSIÇÕES

A partir do diagnóstico de planejamento encontradas na ONG, seguem algumas proposições para melhoria dos processos na entidade.

O primeiro fator apontado foi em relação aos objetivos da entidade. Torna-se importante descrever de forma que todos os envolvidos saibam onde querem chegar e em quanto tempo, conforme exemplo relacionado no Quadro 3.

Quadro 3: Objetivos sugeridos para a organização

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ser reconhecida como uma entidade inovadora e referência entre as ONGs em geral até 2020.

Ser referência de reciclagem no Brasil até 2022.
Fidelizar pelo menos 70% dos clientes da horta, compostagem e materiais reciclados até 2020.
Aumentar o alcance das crianças e jovens em situação de risco, para toda a cidade de Chapecó até 2022.
Ter o melhor e mais motivado quadro de pessoal, com grande experiência com relacionamento humano.
Participar de pelo menos mais 40% de projetos e oportunidades até 2020.
Ser reconhecida pelo seu modelo de gestão organizacional no que se refere a ONGs até 2021.
Ser exemplo de sustentabilidade no âmbito econômico, social e ambiental até 2022.
OBJETIVOS TÁTICOS
Desenvolver através de projetos modelos tecnológicos para acompanhamento educativo e de processos de produção.
Buscar reduzir os custos da produção sem impacto na qualidade dos materiais oferecidos.
Aumentar a capacidade produtiva e as parcerias de fornecimento de materiais recicláveis.
Utilizar de campanhas de marketing para aumentar as parcerias e patrocínios.
Desenvolver marketing digital para a venda de produtos orgânicos e materiais recicláveis.
Capacitar o quadro de funcionários de forma regular, com ênfase na missão social do programa.
Fomentar a introdução de filiais do programa ou de parceiros em outros bairros carentes da cidade de Chapecó.
Desenvolver ações para captação de crianças e adolescentes, por meio de ferramentas de marketing.
Manter um relacionamento e divulgação do programa por diversos canais.
Buscar informações e conhecimentos que agreguem na melhoria da organização e mantenha um fluxo de inovação.
Criar ferramentas para o controle da qualidade dos serviços pela entidade.
Trabalhar com comunicação e divulgação da ONG para com a sociedade, por

meio de diversos recursos físicos e virtuais.

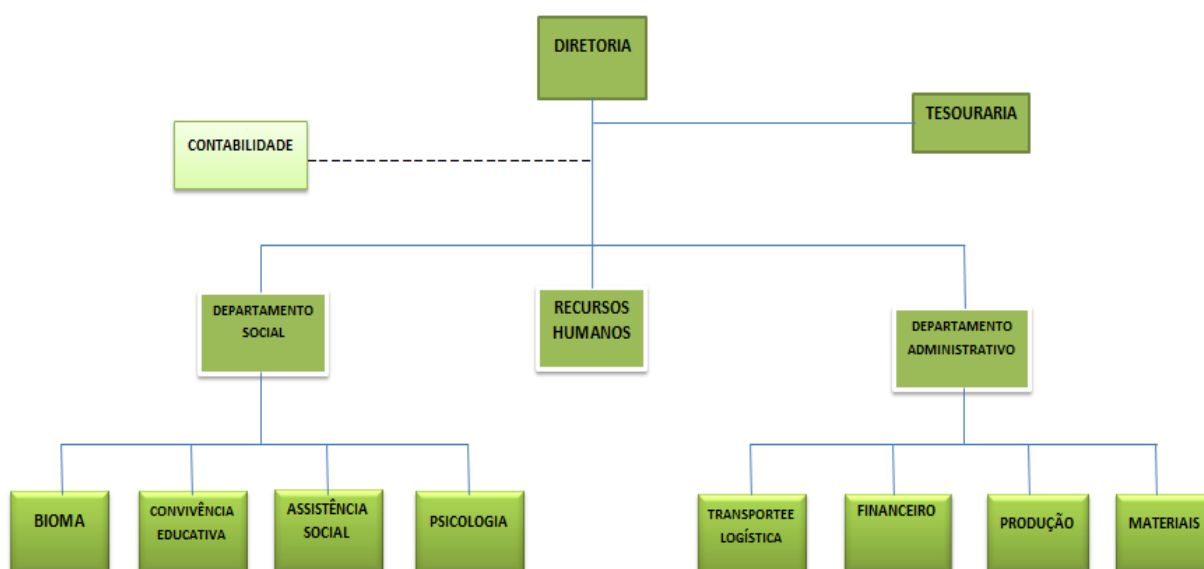
Buscar de forma mais eficaz atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável através da otimização de todos os processos dentro e fora da entidade.

Realizar um planejamento estratégico com revisões anuais visando à atualização e controle dos objetivos da ONG.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Outra proposta para a ONG, que segundo entrevistas está desatualizado. A proposição seria atualizar essa ferramenta, conforme modelo proposto na Figura 2.

Figura 2: Proposta de novo organograma para a organização

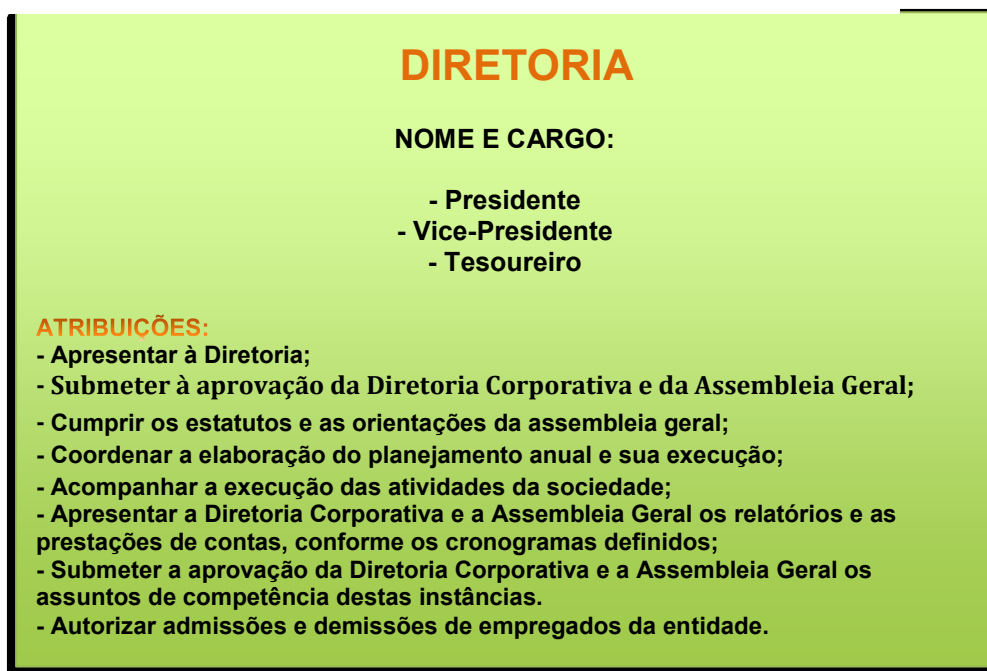


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

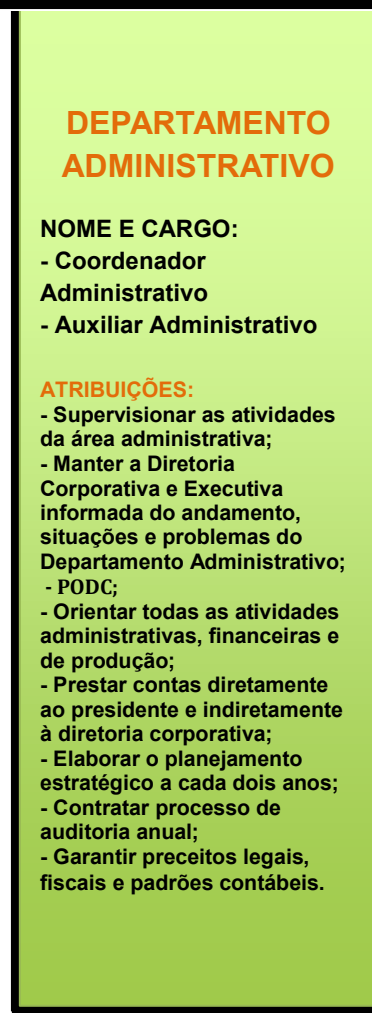
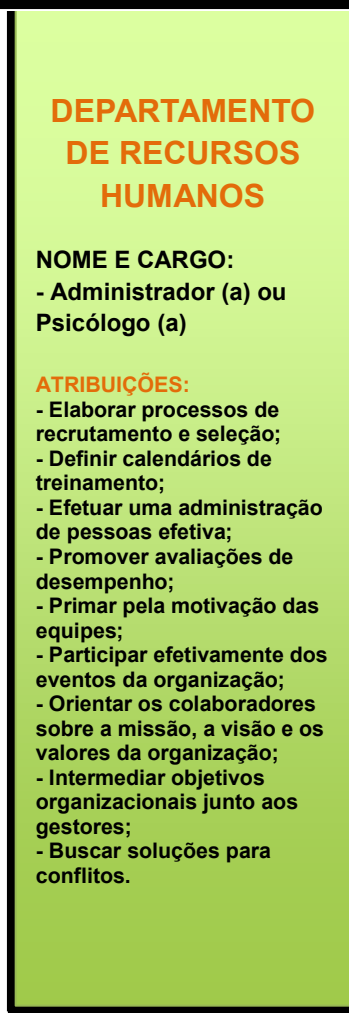
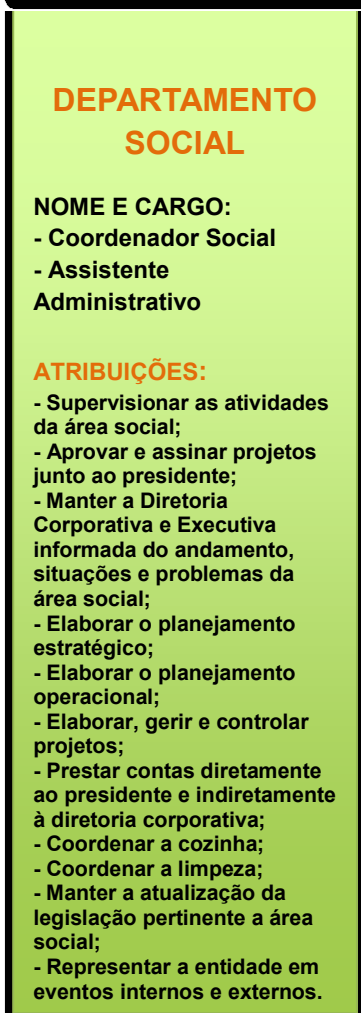
Conforme visualiza-se na Figura 2, há a inserção de alguns setores que em comparação com a Figura 1 (p.40) não existiam, como o Departamento do Bioma e o de Recursos Humanos. Também se propõe a retirada de níveis de hierarquia, mantendo no departamento social um único responsável pela convivência educativa, assistência social e psicologia. O mesmo se aplica para o Departamento Administrativo, que seria responsável pelo setor financeiro, de produção e materiais. A saber, a contabilidade continuaria sendo contratada por terceiros.

A nova configuração do organograma requer a elaboração de um novo funcionograma com funções inerentes a cada departamento, conforme a Figura 2.

Quadro 4: Funcionograma proposto para a entidade



DEPARTAMENTOS SUBORDINADOS À DIRETORIA



SETORES SUBORDINADOS À DIRETORIA E AO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

SETOR DE PRODUÇÃO/ RECICLAGEM

NOME E CARGO:
- Encarregado (a) de produção
- Auxiliar de produção;

ATRIBUIÇÕES:

- Cumprir e fazer cumprir os procedimentos de segurança, de organização e limpeza em todas as atividades e ambiente de produção;
- Coordenar o setor de produção;
- Auxiliar os motoristas nos roteiros de recolhimento e entrega de materiais;
- Manter a disciplina e zelar para que haja sempre um clima construtivo e respeitoso na área;
- Participar e contribuir ativamente no planejamento e organização da área de produção;
- Manter sempre atualizados os controles e registros da sua área;
- Participar das entrevistas de seleção de novos colaboradores e das entrevistas de desligamento;
- Atender visitas.

SETOR DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA

NOME E CARGO:
- Auxiliar administrativo;
- Motorista;

ATRIBUIÇÕES:

- Orientar e auxiliar no carregamento e descarregamento dos materiais;
- Comunicar a secretária ou encarregado de produção quando não localizar o endereço informado para coleta;
- Auxiliar quando necessário na elaboração dos roteiros de coletas;
- Cumprir os roteiros de coleta;
- Cuidar do abastecimento do veículo, das trocas de óleo, extintores, pneus e outros itens;
- Manter-se atualizado com as normas de trânsito;
- Preencher relatórios de utilização do veículo com dados relativos à quilometragem, horário de saída e chegada e demais ocorrências durante a realização do trabalho;
- Zelar pela conservação limpeza e segurança do veículo.

SETOR FINANCEIRO

NOME E CARGO:
- Auxiliar Administrativo;

ATRIBUIÇÕES:

- Coordenar;
- Elaborar e manter atualizadas as previsões e controles financeiros;
- Coordenar e orientar as demais atividades das áreas não citadas neste regulamento.

SETOR DE MATERIAIS

NOME E CARGO:
- Administrador de matérias;

ATRIBUIÇÕES:

- Coordenar, controlar e analisar controles de materiais;
- Pesquisa de fornecedores;
- Análise do mercado;
- Análise dos custos;
- Desenvolvimento de fontes de fornecimento e materiais alternativos;
- Análise das cotações;
- Negociar Contratos;
- Acompanhar recebimentos de materiais;
- Manutenção de estoques mínimos;
- Fazer estimativa de custo;
- Disponibilizar materiais desnecessários.

SETORES SUBORDINADOS À DIRETORIA E AO DEPARTAMENTO SOCIAL

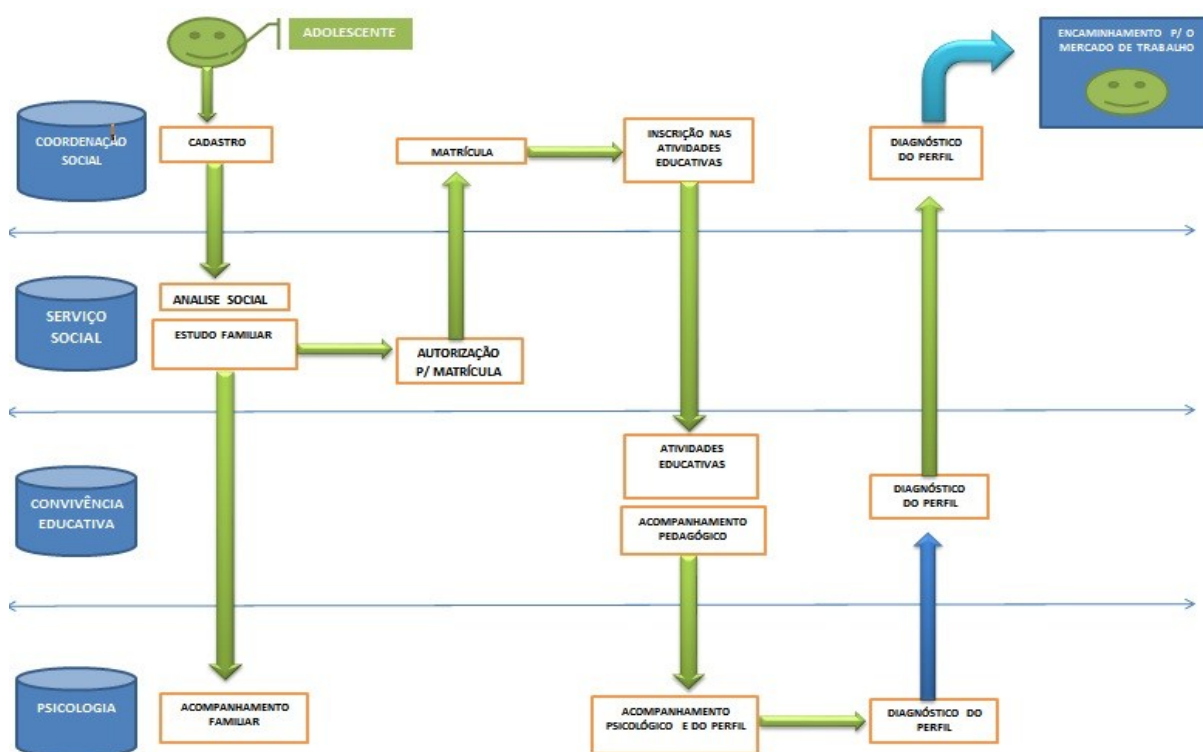
SETOR DO BIOMA	SETOR DE ASSISTÊNCIA SOCIAL	SETOR DE CONVIVÊNCIA EDUCATIVA	SETOR DE PSICOLOGIA
<p>NOME E CARGO: - Auxiliar ou Encarregado Administrativo - Agrônomo - Auxiliar de produção.</p> <p>ATRIBUIÇÕES: - Cumprir e fazer cumprir os procedimentos de segurança, de organização e limpeza em todas as atividades e ambiente de produção; - Coordenar o setor de produção; - Auxiliar os motoristas nos roteiros de recolhimento e entrega de materiais; - Manter a disciplina e zelar para que haja sempre um clima construtivo e respeitoso na área; - Participar e contribuir ativamente no planejamento e organização da área de produção; - Manter sempre atualizados os controles e registros da sua área; - Receber Visitas.</p>	<p>NOME E CARGO: - Assistente Social</p> <p>ATRIBUIÇÕES: - Realizar o cadastramento e o preenchimento da ficha de cadastro para inserção dos adolescentes, recebendo apoio do auxiliar administrativo; - Realizar entrevista com o adolescente, familiares ou responsáveis conforme cada caso; - Realizar visitas familiares para a inserção, acompanhamento familiar e levantamento da situação socioeconômica dos adolescentes (caso necessário); - Participar de conselhos e atividades externas de interesse do programa; - Assessorar e participar com a Coordenação e a Equipe Técnica do planejamento e execução das atividades sociais.</p>	<p>NOME E CARGO: - Coordenador (a) Pedagógico - Educador Social</p> <p>ATRIBUIÇÕES: - Acompanhar os adolescentes nas oficinas socioeducativas e de aprendizagem; - Estimular diariamente; - Fortalecer a individualidade; - Propor e participar das atividades educativas com os adolescentes; - Fazer relatório bimestral de desempenho dos adolescentes; - Coordenar, diariamente, as atividades de limpeza das oficinas, juntamente com os adolescentes, estimulando-os a organizar o espaço de trabalho.</p>	<p>NOME E CARGO: - Psicólogo (a)</p> <p>ATRIBUIÇÕES: - Orientar individualmente e/ou através de reuniões os educadores sobre as oficinas e temas pedagógicos; - Conversar com os pais; - Selecionar e indicar; - Realizar reuniões e orientação a junto à equipe Técnica - Participar de atividades e de conselhos representando a entidade em eventos externos; - Auxiliar o Departamento de Recursos Humanos quando necessário; - Realizar reunião com os pais para informações e orientações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A partir da Quadro 4, vê-se que foram retiradas e incluídas algumas funções para cada cargo, objetivando resolver os problemas apontados pelos entrevistados sobre o excesso de funções que não condiziam com os cargos em que estão atuando, como o do setor de Bioma, em que se vê a necessidade de contratação de uma pessoa que tenha conhecimento da área e, conseqüentemente, possa ser avaliado por produtividade, ações ambientais e aumento da renda do setor.

A partir da nova formulação de hierarquias e funções, seguem as proposições para criação dos fluxos dos principais processos existentes em cada setor. É importante ressaltar que não foi realizado o fluxograma do Setor Administrativo/Financeiro, devido ainda se encontrarem decorrentes as informalidades nos processos para uma base de estudo. Também se verificou que pela complexidade do setor em pauta, seria necessário outro estudo para maior segurança no que se refere a uma proposta de fluxograma (Figura 2).

Figura 2 - Fluxograma do setor social

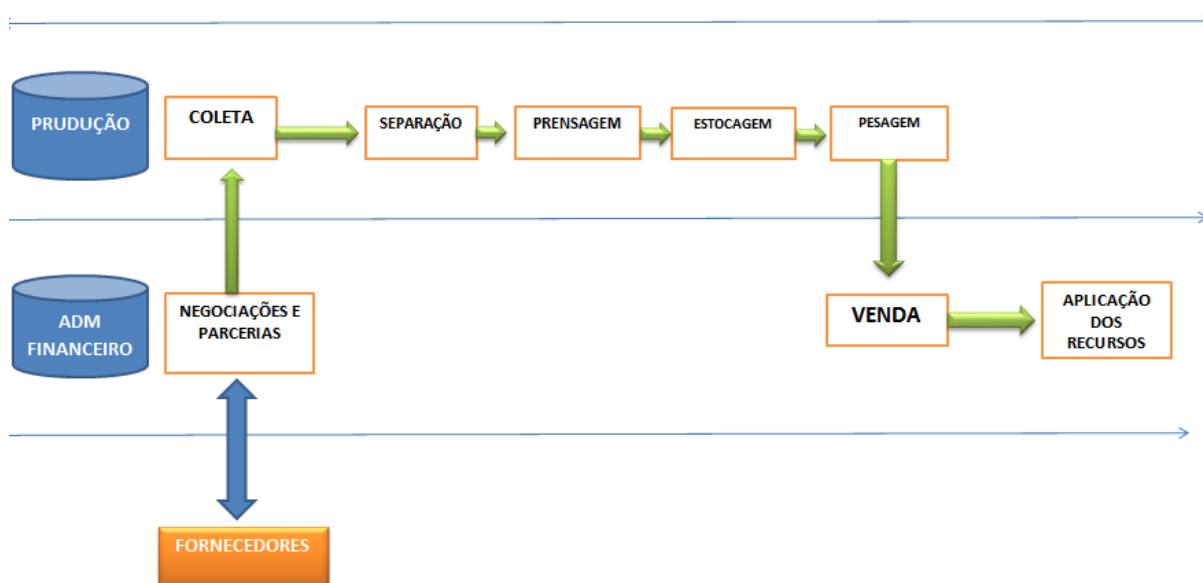


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A Figura 3 mostra o fluxo da entrada de um adolescente na ONG e todo o processo desde o cadastro até o diagnóstico final para o encaminhamento ao mercado de trabalho. Todos os setores trabalham em conjunto e cada um tem seu devido papel para chegar ao objetivo final da atividade.

O próximo fluxograma (Figura 4) é do setor produtivo, sendo de grande importância para toda ONG, pois é através dele que se consegue parte da renda para as atividades sociais.

Figura 3 - Fluxograma do setor de produção

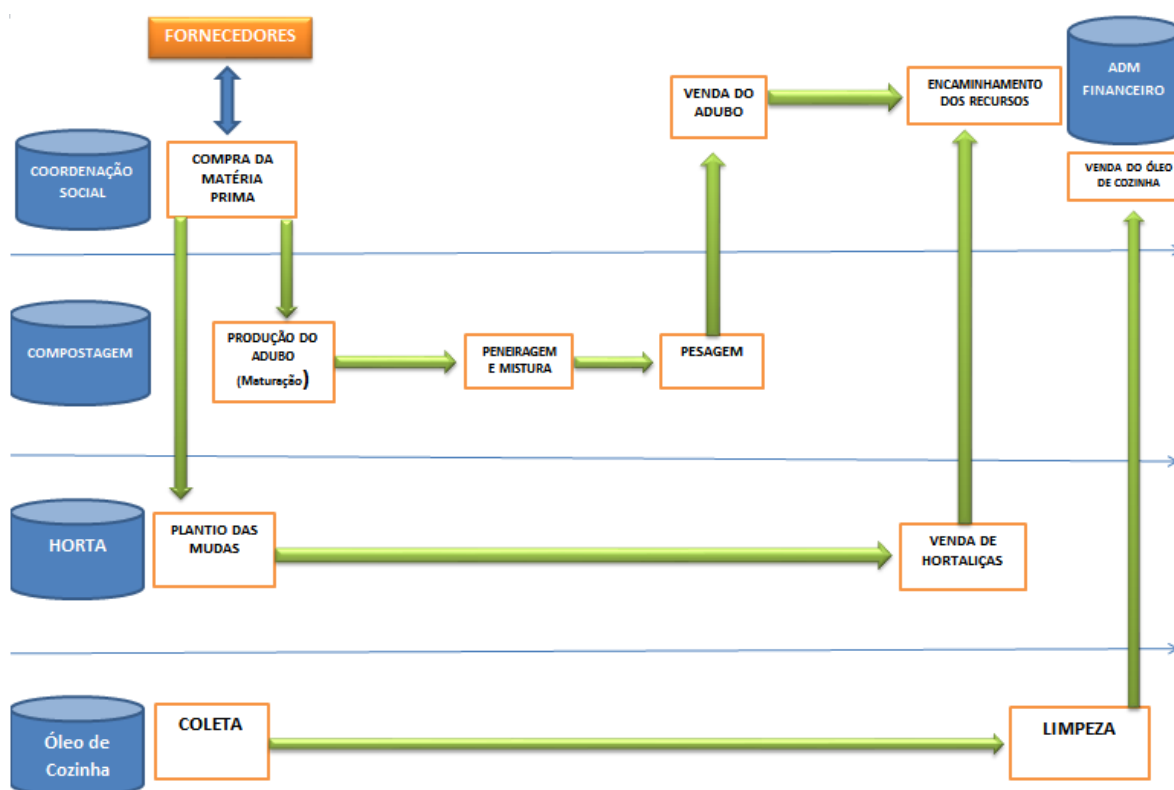


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nota-se que o fluxograma da produção envolve apenas dois setores, sendo o próprio setor de produção e o financeiro. Além dos setores, há envolvimento externo dos fornecedores de materiais que são articulados com auxílio do setor financeiro.

O próximo fluxograma a ser analisado é o do setor de Bioma (Figura 4).

Figura 4 - Fluxograma do setor de Bioma



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O fluxograma do setor de bioma evidenciado na Figura 5 mostra o envolvimento de três setores, o próprio bioma, o setor social e o setor financeiro, além do envolvimento externo dos fornecedores. Nota-se que o setor será responsável pela compostagem, pela horta e pelo óleo de cozinha.

Também se constatou a importância da realização de treinamentos e capacitação com foco ao terceiro setor, organizações sociais e sobre a própria ONG. É de extrema importância que todos os colaboradores entendam sobre a organização em que trabalham, conhecendo a missão, a visão e os valores, e também os objetivos com seus devidos prazos. Essa seria uma forma de todos entenderem que além do trabalho diário, estão participando de algo maior, em prol da sociedade e do meio ambiente, trazendo um propósito para todos.

Os treinamentos poderiam ocorrer na pós-contratação, no primeiro mês do colaborador, para novos funcionários. E para os colaboradores que já trabalham na entidade, a capacitação seria realizada de forma conjunta, anualmente.

Os responsáveis pelo treinamento e capacitação poderiam ser os próprios colaboradores do setor social, que já se envolvem diariamente com os conceitos e propósitos sociais, como também pessoas externas que voluntariamente realizem os respectivos encontros.

Vê-se ainda a importância de expor de forma física missão, visão, valores e objetivos da ONG. Essa proposta deve-se à todos os colaboradores poderem visualizá-las diariamente, associando o seu trabalho ao propósito da organização.

Outro problema relacionado nas entrevistas foi em relação à presidência da entidade, na qual os entrevistados citam sobre a incapacidade de atuar em comparação com o conhecimento de cada presidente no âmbito do terceiro setor. A proposta para esse problema seria a criação de uma exigência dentro do estatuto para a realização de um treinamento sobre terceiro setor e gestão em ONGs para os futuros presidentes eleitos. Isto deve-se ao fato de durante o mandato, os presidentes já terem conhecimento para as diversas situações que podem surgir, como também as configurações de cargos, atividades, recursos e agentes externos.

Ainda em relação à presidência, foi citado que muitas vezes alguns dos ex-presidentes não eram ativos dentro da ONG, deixando suas funções negligenciadas e, muitas vezes, passando suas responsabilidades para outros setores. Dessa forma, com a criação do RH, conforme fora exposto no decorrer do trabalho, esse setor poderia exercer um auxílio no controle de todas as ações tomadas tanto pelo Presidente como pelos demais membros da Diretoria.

Também relacionado pelos entrevistados segue a alocação dos recursos. Existem dúvidas por parte de alguns entrevistados sobre a forma em como é feita a aplicação dos recursos da entidade. Neste caso, a proposta seria a criação de uma auditoria anual para verificar a aplicação dos recursos e realizar a posterior divulgação das quantidades para cada setor, garantindo a transparência, que é considerada um dos maiores valores de uma ONG, assim criando um ambiente de confiança entre os setores.

As propostas relacionadas acima demonstram exemplos de como poderiam ser adequados e adaptados o planejamento e seus processos. As análises foram baseadas em referências bibliográficas e também em processos de outras ONGs que estão de certa forma, mais desenvolvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, ao final deste trabalho, que a ONG pode melhorar em alguns aspectos organizacionais, relacionados principalmente ao planejamento estratégico adequado às atuais atividades da entidade.

Os principais problemas encontrados e apontados pelos entrevistados foram em relação ao organograma da organização, cuja configuração não reflete a realidade da ONG. Outro fator foi em relação às atribuições de cada cargo, em que há funções semelhantes entre os setores e, além disso, os colaboradores, muitas vezes, realizam funções no seu dia a dia que não estão formalizadas em nenhum documento.

Há ainda o desconhecimento sobre os fluxos de cada setor, o que acaba gerando o desconhecimento dos colaboradores sobre cargos e, portanto, não entendem importância do próprio trabalho para a finalização correta de uma atividade.

A escassa informação oportunizada para os colaboradores sobre o que é a ONG e sobre a missão, a visão, os valores e os objetivos da entidade foi um ponto discutido. É muito importante que todas essas informações estejam claras para todos os envolvidos no desenvolvimento das atividades.

Dessa forma, foram propostas novas configurações de organograma, funcionograma, a partir da inserção de novos setores e departamentos, com destaque do setor de recursos humanos, que realizariam o atendimento das necessidades de todos os setores e o controle de atividades dos funcionários e do presidente. Além disso, foram criados fluxos para os setores com mais quadro de funcionários. Essas ferramentas irão esclarecer sobre as responsabilidades de cada um e a importância da função para a conclusão de todas as atividades.

Para a solução dos problemas sobre o conhecimento da ONG e sua parte social pelos colaboradores, foram propostas capacitações anuais e treinamentos pós-contratação. Além disso, também foi proposto que informações como missão, visão, valores e objetivos da entidade sejam expostas fisicamente, para que todos possam visualizá-los diariamente.

E, por fim, quanto ao problema citado pelo entrevistado G sobre a aplicação de recursos, foi proposta uma auditoria anual dos dados financeiros e posterior divulgação para todos os funcionários da organização.

Acredita-se que o estudo pode ser importante para o futuro da ONG no que se refere a um olhar mais abrangente sobre as necessidades de otimização em sua estrutura organizacional e de como podem ser melhorados os processos abordados sem perder o foco na missão do programa.

Vê-se ainda a possibilidade de abertura de para outras pesquisas, importantes para aumentar a evolução positiva da entidade.

Em relação a outras entidades do Terceiro Setor em fase de estruturação e crescimento, o estudo pode contribuir com informações e exemplos nas formas de administrar, já que no Brasil os modelos de gestão e processos no Terceiro Setor ainda estão muito escassos.

O estudo sobre o caso apresentou limitações para a sua elaboração. Por não serem empresas privadas nem estatais e também não visarem o lucro, as ONGs passam a criar sua própria maneira de administrar, evidenciando informalidades em diversos aspectos relacionados aos processos de gestão e controle. Pontos que dificultaram na coleta de informações e na montagem de um roteiro de estudo.

Como acadêmico este estudo acrescentou uma reflexão importante, ainda que seja de um setor “novo” e não muito tradicional para os administradores, considerando a complexidade da pesquisa em pauta. As percepções e iniciativas evidenciadas mostraram a perspectiva teórica de autores que abordam a gestão de projetos sociais, conhecimento humano e os melhores caminhos para se tomar decisões.

Para a administração, acredita-se que quanto mais experiências em setores administrativos e soluções de casos organizacionais forem observados, abrem-se mais caminhos em um processo decisório e também mais opções de raciocínio em futuras tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisas quantitativas e qualitativas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas, métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologia da informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: Estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, A. **Organização e métodos**: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: O homem, a administração e a sociedade. 7 ed. São Paulo: Nobel, 2006.

FIGUEIREDO, Vanessa Chaves de et al. **Dificuldades de gestão das organizações não governamentais**: uma nova configuração do modelo de trabalho. Brasília, 2013.

FONTES, Altair; FONTES, Fábria Gomes. **Estruturas e Processos Organizacionais**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 2002.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da; MORETTO NETO, Luis. **Administração**: introdução e teorias. Florianópolis: UFSC, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva. 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceito Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org.). **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. São Paulo, 2009.

MARTINS, H. F. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no Terceiro Setor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2001.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. In: Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos. Metodologias. Práticas. São Paulo: Atlas, 2001

PANEGALLI, José Carlos. **Facilitador PACE, do processo de diagnóstico, planejamento, gestão integrada e compartilhada nas organizações empresariais**: uma proposta. 2003. 580f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: Udesc/ESAG, 2003.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1987.

SOUZA, Karla Sueli de. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação**: um estudo de caso da empresa Gráfica São José Ltda. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de Ongs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1996.

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em Construção**: As Organizações Não Governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1980.

TUDE, J.; RODRIGUES, G. K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe, 6., 2007, Salvador. **Anais eletrônicos**. Salvador, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. 7, ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista enquadra-se em um estudo no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) realizado por um acadêmico do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

- Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos, sendo realçado que as respostas dos entrevistados representam apenas a sua opinião individual;
- A entrevista é anônima, e todos os entrevistados serão chamados por letras do alfabeto;
- Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicitamos que respondam de forma espontânea e sincera todas as questões.

1) No seu entender, o que é ?

2) Na sua compreensão, você entende que os colaboradores tem conhecimento dos principais valores e da missão do programa?

3) Você acredita que a estrutura organizacional atende com assertividade as necessidades do programa?

4) Em relação a estratégia de condução do , quais pontos positivos e negativos podemos destacar? E quais são os principais pontos negativos?

5) A partir do seu entendimento pessoal, de que forma podemos resolver os pontos negativos em destaque?