

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Gestão de Processos em Organizações do Terceiro Setor:

Estudo de Caso em Organização de Controle Social

Lucas Flores Vieira

116023011



NITERÓI

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

LUCAS FLORES VIEIRA

Gestão de Processos em Organizações do Terceiro Setor:
Estudo de Caso em Organização de Controle Social

Niterói

2019

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

V657g Vieira, Lucas Flores
Gestão de Processos em Organizações do Terceiro Setor :
Estudo de Caso em Organização de Controle Social / Lucas
Flores Vieira ; Prof. Dr. João Alberto Neves dos Santos,
orientador. Niterói, 2019.
53 f. : il.

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

1. Gestão de Processos. 2. Terceiro Setor. 3. Mapeamento de
Processos. 4. Estruturação. 5. Produção intelectual. I.
Santos, Prof. Dr. João Alberto Neves dos, orientador. II.
Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

LUCAS FLORES VIEIRA

Graduando do curso de administração da UFF

**Gestão de Processos em Organizações do Terceiro Setor:
Estudo de Caso em Organização de Controle Social**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal
Fluminense como requisito obrigatório para
obtenção do grau Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Alberto Neves dos Santos

Niterói

2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Alberto Neves dos Santos

Prof. Dr. Ivando Silva de Faria

Prof. Dr. Fábio Alonso

Niterói

2019

A Deus, meu criador. A Jesus Cristo, meu redentor. À Santíssima Virgem, minha advogada.
Ao meu Anjo da Guarda. À minha família. À minha futura esposa. A todos os professores que
fizeram parte de minha trajetória na Universidade Federal Fluminense.

RESUMO

Por diversos fatores, o Terceiro Setor tem crescido muito nos últimos anos. Este crescimento nem sempre é acompanhado por profissionalismo ou conhecimento administrativo. É consenso que as organizações do Terceiro Setor estão em busca de uma melhor organização de suas atividades, visando atrair profissionais de outros setores, com vistas a melhorar sua gestão. Por isso, este trabalho pode servir de base para que outras organizações desse setor busquem estruturar seus processos e profissionalizar sua gestão, porém, não há garantia de que as propostas feitas aqui sejam aplicáveis a outros setores. Acredita-se que as propostas feitas sejam aplicadas somente ao cenário brasileiro. Para serem aplicadas em outros países, podem ser necessárias adaptações. O objetivo deste trabalho é estruturar os principais processos da organização do Terceiro Setor aqui estudada, de forma a auxiliar na sua atuação junto aos clientes e demais partes interessadas. Gerenciar processos e, conseqüentemente, melhorá-los certamente é uma maneira de alcançar maior sucesso. Para tal, foi feita uma pesquisa bibliográfica abordando os temas que perpassam o presente trabalho, foram analisados documentos e foram feitas reuniões na organização para se chegar ao desenho dos processos atual e futuro. Por fim, foram esquematizados novos desenhos dos processos analisados e foram feitas recomendações para a organização em estudo.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Gestão; Processo; Estrutura; Organização.

ABSTRACT

Due to several factors, the Third Sector has grown a lot in recent years. This growth is not always accompanied by professionalism or administrative knowledge. It is a consensus that the organizations of the Third Sector are in search of a better organization of their activities, in order to attract professionals from other sectors, with a view to improving their management. Therefore, this work can serve as a basis for other organizations in this sector to seek to structure their processes and professionalize their management, however, there is no guarantee that the proposals made here will apply to other sectors. It is believed that the proposals made apply only to the Brazilian scenario. To be applied in other countries, adaptations may be required. The objective of this work is to structure the main processes of the organization of the Third Sector studied here, in order to assist in its action with the clients and other interested parties. Managing processes and therefore improving them is certainly a way to achieve greater success. For this, a bibliographical research was done addressing the topics that perpass the present work, documents were analyzed and meetings were held in the organization to arrive at the design of the current and future processes. Finally, new designs of the analyzed processes were outlined and recommendations were made for the study organization.

Keywords: Third Sector; Management; Process; Structure; Organization.

SUMÁRIO

1. Introdução	11
1.1.Tema	11
1.1.1 Processo Organizacional	11
1.1.2 Gestão de Processos	12
1.2.Problema.....	12
1.2.1 O que é o Terceiro Setor?.....	12
1.2.2 Características do Terceiro Setor	12
1.2.3 Busca por profissionalização no Terceiro Setor.....	13
1.2.4 Percepção da qualidade	14
1.3.Objetivo	16
1.4.Relevância	16
1.5.Delimitação.....	16
1.6.Organização do texto	17
2. Referencial Teórico	18
2.1.O Terceiro Setor	18
2.1.1 Surgimento do Terceiro Setor	19
2.1.2 Financiamento do Terceiro Setor	20
2.1.3 O Terceiro Setor no Brasil	21
2.1.4 Surgimento do Terceiro Setor no Brasil.....	22
2.1.5 O Termo ONG.....	23
2.1.6 Relações de trabalho no Terceiro Setor: o voluntariado	24
2.1.7 Estrutura Organizacional do Terceiro Setor.....	24
2.2.Gestão de Processos: conceitos e definições	25
2.2.1 Ferramentas	26
2.2.2 Normas	27
2.3.Mapeamento de Processos.....	28
2.3.1 O que é mapeamento de processos?.....	28
2.3.2 Por que fazer o mapeamento de processos?.....	28
2.3.3 Como fazer o mapeamento de processos?	29
3. Metodologia	31
3.1.Fases da pesquisa.....	31
3.1.1 Classificação	31
3.1.2 Pesquisa bibliográfica e instrumento de pesquisa	31

3.1.3	Aplicação do instrumento – Estudo de Caso.....	32
3.1.4	Análise e discussão dos resultados da avaliação.....	32
3.1.5	Elaboração do texto final do TCC.....	32
3.2.	Universo de pesquisa e coleta de dados.....	32
3.3.	Limitações do método	32
4.	Estudo de Caso.....	34
4.1.	Apresentação da organização	34
4.2.	Estrutura da Organização.....	34
4.2.1	Conselho de Administração	35
4.2.2	Conselho Fiscal	35
4.2.3	Conselho Consultivo	35
4.2.4	Grupos de Trabalho.....	35
4.3.	Mapeamento do Processo Geral	38
4.4.	Mapeamento dos Processos Finalísticos	39
4.4.1	Processo de Transparência Passiva	39
4.4.2	Processo de Transparência Ativa	41
4.4.3	Processo de Captação de Voluntários	43
4.4.4	Processo de Licitações	45
5.	Conclusões e recomendações	47
5.1.	Conclusões.....	47
5.2.	Recomendações	48
6.	Referências Bibliográficas	49

1– INTRODUÇÃO

1.1 – Tema

1.1.1 – PROCESSO ORGANIZACIONAL

Saber o que é um processo organizacional é o primeiro passo para geri-lo de maneira eficiente. Segundo Pamponet (2009), Dentre inúmeros conteúdos que conceituam o termo “processo”, acredita-se que as melhores definições sejam: Uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos, por seu receptor; Uma introdução de insumos (entradas) num ambiente formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, os transformam em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo; Uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos.

Para administrar adequadamente, cada organização precisa conhecer seus processos, isto significa mapear cada um dos processos, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por pessoas, bem como os envolvimento existentes em cada etapa. Isto possibilita facilitar, com maior grau de precisão, a intervenção, alteração e modificação dos elementos identificados em cada processo. É importante, principalmente, para identificar as áreas com oportunidade de melhoria, fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão, fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento e avaliar e gerenciar rotinas e resultados (PAMPONET, 2009).

Existem diferentes tipos e classificações de processos. Neste trabalho, utilizar-se-á como objeto do mapeamento os processos finalísticos da ONG. Tais atividades incluem as que geram valor para o cliente. Podem ainda ser entendidas como aquelas que caracterizam a atuação da empresa e que são suportadas por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo (GONÇALVES, 2000).

1.1.2 – GESTÃO DE PROCESSOS

A fim de promover o alinhamento com as estratégias organizacionais, a gestão de processos organizacionais visa elevar continuamente o nível de desempenho e os resultados da empresa por meio da identificação, da documentação, da execução, da medição, do monitoramento, do controle e da melhoria dos processos de negócio. Geralmente, as saídas de um processo são entradas do processo seguinte. E, o processo de transformação deve agregar valor para a saída resultante. Importante salientar que a gestão de processos bem-sucedida resulta em uma maior eficácia na entrega de produtos e serviços, em uma melhor utilização dos recursos e no aumento de satisfação do cliente (SISPRO, 2019).

1.2 - Problema

1.2.1 – O QUE É O TERCEIRO SETOR?

Segundo Voese (2011), a denominação de Terceiro Setor foi empregada, originalmente, por Levitt e “[...] designava como um conjunto complexo e heterogêneo de entidades que são definidas por exclusão: não são públicas, mas tampouco tem fins lucrativos”. Desta forma, as organizações do Terceiro Setor surgem por meio de movimentos mundiais, cujo objetivo era suprir certa deficiência nas áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente, em função de o Estado apresentar dificuldade de controlar sozinho toda a demanda da sociedade.”

Conforme Di Pietro (2003), o Terceiro Setor é aquele composto por entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, caracterizando-se por prestar atividade de interesse público, sendo assim chamadas de entidades paraestatais, usando a terminologia do Direito Administrativo, pois, de certa forma, colaboram com o Estado, desempenhando a sua função solidária.

1.2.2 – CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR

Salamon e Anheier (1997), a partir de pesquisa realizada em 22 países, apresentam uma “definição estrutural-operacional”, composta de cinco características que, de alguma forma, devem estar presentes em todas as organizações do Terceiro Setor:

- **Organizadas:** ainda que não sejam legalmente formalizadas, precisam ter um sentido de permanência em suas atividades, possuir conselhos e realizar reuniões periódicas;
- **Privadas:** não fazem parte do aparato do Estado;
- **Não distribuidoras de lucros:** ainda que as receitas sejam maiores que as despesas, todo o “lucro” deve ser revertido para a própria organização;
- **Autogovernáveis:** devem existir de forma independente do Estado ou de alguma empresa;
- **Voluntárias:** devem apresentar algum grau de voluntariado, tanto no trabalho quanto no financiamento (doações).

1.2.3 – BUSCA POR PROFISSIONALISMO NO TERCEIRO SETOR

Um fator que pode contribuir consideravelmente para o sucesso na gestão das organizações sociais é a profissionalização da equipe que vai desenvolver as tarefas operacionais, e também daqueles que vão administrar a instituição. É imprescindível contar com profissionais competentes, e com conhecimentos técnicos suficientes, para exercer suas funções satisfatoriamente. Desta forma, a profissionalização tende a gerar reflexos positivos na organização (CAZUMBÁ, 2014).

Os fatores econômicos e tecnológicos que outrora forçaram setores da iniciativa privada a se reinventar agora estão mudando o Terceiro Setor no Brasil. Em um movimento de profissionalização, as organizações estão adotando práticas de governança para se tornarem mais eficientes, competitivas e atraentes para o capital financeiro e humano. Aos poucos, o estigma de um setor desorganizado e amador está sendo rompido (FRANÇA, 2017).

De acordo com Salamon (1994), embora as organizações sem fins lucrativos se vangloriem de sua flexibilidade, elas continuam a ser organizações e estão sujeitas, como qualquer outra, a se tornarem vulneráveis à burocracia, à indiferença, à criação de obstáculos, à rotinização, à morosidade e à falta de sensibilidade e coordenação, à medida que crescem em escala e complexidade. Devem, portanto, dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade que lhes confere um caráter especial e a institucionalização necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes. Na mesma linha de raciocínio, Fischer (1998) sustenta que as diversas ações de

apoio social a segmentos excluídos devem ser realizadas para reverter o problema, para promover a inclusão social, exigindo, portanto, o profissionalismo multidisciplinar e o gerenciamento.

Ressalta-se que a busca pela profissionalização não deve, de maneira alguma, ofuscar o objeto social da organização. Ela deve continuar sendo uma entidade sem objetivo de lucro, voltada para fins sociais. Porém, não pode esquecer que outras organizações de mesma natureza estarão concorrendo pelos escassos recursos disponibilizados para a execução das mesmas atividades sociais. É importante compreender que, da mesma forma como acontece na área empresarial, as Organizações do Terceiro Setor necessitam exercer uma gestão de qualidade, buscando eficiência e transparência, principalmente quando administra recursos de terceiros (CAZUMBÁ, 2014).

1.2.4 – PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

Deve-se relacionar a gestão de processos à qualidade dos serviços prestados nas organizações do Terceiro Setor, pois não apresentam um único tipo de cliente, mas diversos stakeholders que assumem esse papel. Cada um desses atores possui diferentes expectativas com relação à instituição. Em função de valores como “justiça” e “solidariedade”, fundamentais neste tipo de organização, o processo de prestação de serviços assume especial relevância no Terceiro Setor, sendo muitas vezes tão ou mais importante que os resultados obtidos (HECKERT, 2008).

Falconer (1999) identifica quatro aspectos principais a serem desenvolvidos na gestão do Terceiro Setor. São eles: transparência, sustentabilidade, qualidade de serviços e capacidade de articulação. Segundo o autor, cada um desses aspectos engloba uma série de ações e deve ser estudado em profundidade, constituindo uma agenda para a formação de um campo de conhecimento específico de administração de organizações sem fins lucrativos. Dos quatro desafios colocados por Falconer (1999), a qualidade de serviços é a que está intimamente ligada à gestão de processos, como anteriormente dito.

A forma de se avaliar a qualidade depende mais dos valores atribuídos pelo cliente ao produto ou serviço prestado, do que às características intrínsecas do mesmo. Tais modelos se mostram adequados à lógica de mercado. Nelas, a lucratividade e o crescimento da

organização estão diretamente relacionados com a lealdade e a satisfação dos clientes, como mostram Heskett et al. (1997).

No Terceiro Setor, porém, não se verifica uma relação tão direta, pois o beneficiário, geralmente, não paga pelo serviço. Boa parte da receita das organizações do Terceiro Setor não provém de quem consome o serviço (beneficiário), mas de um terceiro elemento: o financiador. Para compreender essa distinção, é preciso analisar as diferenças existentes nas relações de troca no Terceiro Setor, em comparação com os outros tipos de organizações. Nas empresas de mercado, as relações de troca estão centradas, principalmente, em valores financeiros. Por um lado, os proprietários investem um capital na empresa, obtendo sua remuneração na forma de dividendos. Por outro lado, os clientes pagam à empresa pelo recebimento de bens e serviços cujo valor, em sua opinião, é igual ou superior ao montante despendido (HECKERT, 2008).

Nas organizações do Terceiro Setor, porém, aparecem outros valores não-financeiros nas relações de troca. Os doadores oferecem dinheiro e tempo em troca de gratidão, reconhecimento ou satisfação de necessidades psicológicas. Enquanto isso, os beneficiários recebem serviços sem oferecer uma contrapartida tangível à organização. Na verdade, o que oferecem é a possibilidade de a organização desempenhar sua missão, o que em última análise leva à satisfação de necessidades psicológicas de seus fundadores e membros. Percebe-se, portanto, que a natureza das relações de troca é mais complexa e intangível no Terceiro Setor em comparação com as organizações de mercado. Fica claro também que, no Terceiro Setor, não existe relação direta entre satisfação dos beneficiários e sobrevivência da entidade. Como os recursos provêm dos financiadores, sua satisfação também é fundamental para a sobrevivência da instituição (HECKERT, 2008).

Chamam-se os clientes das organizações do Terceiro Setor de stakeholders, definidos como os públicos interessados na organização. Segundo Kotler (1994), dois são os principais: beneficiários e financiadores. Entretanto, outros são também importantes como voluntários, governo e sociedade. A multiplicidade de stakeholders com os quais as organizações do Terceiro Setor precisam lidar traz conseqüências sobre a avaliação da qualidade dos serviços e em um ambiente cada vez mais concorrido, ela é fator fundamental para a satisfação de beneficiários e financiadores e a conseqüente sobrevivência da organização.

1.3 - Objetivo

O principal objetivo deste trabalho é estruturar os principais processos da ONG do estudo de caso, de forma a melhorar sua atuação junto aos clientes e demais partes interessadas e auxiliar na profissionalização de sua gestão.

1.4 - Relevância

Por que este trabalho é importante? Porque é consenso que as organizações do Terceiro Setor estão em busca de uma melhor organização de suas atividades, visando atrair profissionais de outros setores, com vistas a sair do amadorismo que caracteriza a sua gestão nos últimos tempos. Por isso, este trabalho pode servir de base para que outras organizações do Terceiro Setor busquem estruturar seus processos e profissionalizar sua gestão.

No Brasil, o Estado possui dificuldades para cumprir suas obrigações constitucionais, principalmente relacionadas aos direitos sociais à educação, à saúde, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à segurança, à previdência social, à proteção da maternidade e da infância, além da assistência aos desamparados. De acordo com o crescimento da sociedade, essas dificuldades só tendem a aumentar. Segundo Ramos (2003, p. 4) “[...] a importância do Terceiro Setor pode ser mensurada pela extensão de sua participação na economia”. E Milani Filho (2004, p. 122) complementa que este setor “[...] mostra-se cada vez mais significativo sob o aspecto econômico, não somente no panorama nacional, mas em todo o mundo”.

1.5 - Delimitação

Este trabalho tem como finalidade propor a utilização de ferramenta de gestão de processos para organizações do Terceiro Setor. Não há garantia de que as propostas feitas aqui sejam aplicáveis a outros setores. Acredita-se que as propostas feitas sejam aplicadas somente ao cenário brasileiro. Para serem aplicadas em outros países, podem ser necessárias adaptações.

1.6 – Organização do Texto

O texto organiza-se em cinco capítulos, além das referências bibliográficas ao final. Neste capítulo 1, apresenta-se a introdução, com uma breve contextualização a respeito do tema, o objetivo do presente trabalho, a relevância do mesmo e a delimitação da pesquisa.

No capítulo 2, encontra-se o referencial teórico que, de acordo com Vergara (2013), é um levantamento dos estudos acerca do tema, de modo que facilite a contextualização e ofereça consistência à investigação. Para tanto o capítulo está dividido em duas partes: o Terceiro Setor, subdividida em voluntariado, o Terceiro Setor no Brasil e a estrutura organizacional deste setor; e a Gestão de Processos, subdividida em conceitos e definições, ferramentas e normas.

O capítulo 3 abordará a Metodologia do presente trabalho, nele será apresentado o processo de pesquisa utilizado para a realização desse estudo. O capítulo foi dividido da seguinte forma: o tipo de pesquisa apresentado, o universo da pesquisa e a forma de coleta de dados, as etapas da pesquisa e, por fim, as limitações do método.

No capítulo 4, *Estudo de Caso*, será feita uma descrição da Organização do Terceiro Setor objeto da pesquisa, com foco voltado para a forma em que é realizado o mapeamento dos processos finalísticos.

No capítulo 5, serão expostas as conclusões acerca do presente trabalho e as recomendações do autor. Ao final, serão apresentadas todas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade apresentar um levantamento bibliográfico acerca do tema proposto, de modo que facilite a contextualização e ofereça consistência à investigação. Serão apresentados os conceitos relacionados ao Terceiro Setor e à gestão de processos.

2.1 – O Terceiro Setor

A nomeação de terceiro é atribuída pela existência de outros dois setores. Alan Fowler (1997) distingue os setores segundo os propósitos a que servem: localizados segundo uma finalidade pública ou privada.

Dessa maneira, as organizações do Primeiro Setor se localizam na esfera pública, onde existe uma área comum atingindo todos os cidadãos através de direitos e deveres, ambos impingidos pelo Estado. Esse seria o setor público, ou seja, o Estado, com sua lógica governamental marcada pela permanência e universalidade das políticas. Portanto, o Primeiro Setor, seria marcado pela atuação de órgãos governamentais na esfera pública. O Estado mobiliza seus recursos financeiros para oferecer serviços públicos à população, que contribui com o pagamento de impostos (FOWLER, 1997).

As organizações do Segundo Setor se localizam na esfera particular, com sua lógica de mercado, representada pelas atividades lucrativas e interesses particulares. Nele estaria a iniciativa das pessoas para sobrevivência e melhoria econômica. Aqui, privado é sinônimo de empresarial. Logo, tais organizações têm como marca a iniciativa privada – vista segundo a ótica dos negócios – para fins privados, isto é, o capital. Segundo essa ótica, o mundo dos negócios (Mercado) ofereceria mercadorias e serviços aos clientes que, ao pagarem por eles, dão subsídio à produção dos mesmos (FOWLER, 1997).

As organizações do Terceiro Setor são constituídas pela esfera privada, com a diferença de que esta busca interesses públicos. Este Setor se caracteriza por movimentar a “sociedade civil” (com seus interesses particulares) para interesses públicos, ou seja, serviços análogos aos oferecidos pelo Estado (FOWLER, 1997).

Mañas (2012) também compartilha desta visão. Segundo o autor, essas organizações surgiram em resposta a uma ineficiência do Estado em relação à sociedade. Por ter surgido desta ineficiência do Estado, o Terceiro Setor apresenta similaridades a ele. Para Rothgiesser

(2004), “o Terceiro Setor consiste em cidadãos que participam de modo espontâneo e voluntário de ações que visam o interesse social. Isto vem mostrar algo em comum com o Estado que é o fato de ambos cumprirem com uma função eminentemente coletiva”.

Hudson (2004) também disserta sobre esta similaridade do Terceiro Setor com o Estado já que suas atividades não geram lucros e procuram atuar em prol do bem comum. Algo a mais em relação ao Estado é que o referido setor não está sujeito a controle político direto e têm independência para determinar seu próprio futuro. Em linhas gerais, podemos afirmar que o Terceiro Setor é o espaço da economia ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando a contribuir com a solução de problemas sociais orientada ao bem comum.

2.1.1 – SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR

Segundo Peter Dobkin Hall (1994), a história americana sempre foi marcada pela filantropia e pelas associações voluntárias. Entretanto, é apenas a partir da década de 1950 que as entidades que praticavam a filantropia, tal quais associações voluntárias e fundações, passam a ser devidamente reconhecidas. Um marco importante para o reconhecimento dessas entidades foi a “invenção” do *nonprofit sector* (Setor Sem Fins Lucrativos). Hall (1994) descreve que as fundações estavam na mira do congresso americano, acusadas de concentração de poder e ameaça ao governo democrático. Tais considerações acabaram por favorecer o investimento em pesquisas, por parte das fundações, sobre as instituições que recebiam benefícios fiscais. O resultado foi o nascimento do *nonprofit sector* – que se caracterizava por ser voluntário, ter como finalidades ações de caridade, financiadas por doações, e serem sem fins lucrativos – e o estabelecimento das relações entre tal sorte de instituições com os ideais da livre iniciativa, da filantropia e do associativismo da população norte-americana.

Nessa mesma esteira é que o termo “*Third Sector*” ganhou corpo, no final da década de 1970, quando as instituições foram finalmente reconhecidas como um setor coerente da política, economia e vida social da América. Miguel Darcy de Oliveira (1999) precisa que o termo foi cunhado por John D. Rockefeller 3rd, em texto de 1978, quando menciona a existência de um sistema de três setores: governo, mercado e setor privado sem fins lucrativos, invisível até então. Portanto, naquele país o conceito de organizações filantrópicas

com isenções fiscais enquanto um setor único e coerente data de pouco mais do que quarenta anos.

Assim, apesar das idéias sobre caridade, práticas filantrópicas e algumas formas de associações voluntárias datarem desde o início da colonização norte-americana, a maneira como ela é institucionalmente praticada atualmente é relativamente nova (HALL, 1994).

2.1.2 – FINANCIAMENTO DO TERCEIRO SETOR

Sobre o financiamento do Terceiro Setor, o desempenho dessas atividades é financiado com recursos de várias fontes, inclusive do próprio governo, bem como de organismos oficiais internacionais, fundações nacionais e internacionais e outras entidades dos mais diversos segmentos da economia.

Para Olak (1999), os recursos financeiros chegam às instituições do Terceiro Setor sob a forma de contribuições, doações e subvenções. Essas modalidades são apontadas pela Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC-T 19.04), pela Resolução CFC nº 1.026/05 que afirma que o Governo vem, nos últimos anos, tentando regulamentar o setor, principalmente no que se refere a formas de financiamento. A prova disso é a Lei 9.790/99, conhecida como Lei do Terceiro Setor, que disciplina o Termo de Parceria, cujo objetivo é criar vínculos entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), para o fomento de atividades ligadas a essas entidades.

Para Tavares Neto e Fernandes (2010) foi a partir da lei que dispõe sobre as OSCIPs que se constituiu o chamado “marco legal” do Terceiro Setor. Os autores destacam que:

[...] a referida lei trouxe a possibilidade de as pessoas jurídicas, formadas por grupos de pessoas ou profissionais de direito privado sem fins econômicos serem qualificadas, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs – e poderem com ele relacionar-se por meio de termos de parceria desde que seus objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos da lei (TAVARES NETO; FERNANDES, 2010).

Entende-se que essas entidades têm uma importante responsabilidade social pelas ações que desenvolvem pelas comunidades, principalmente as carentes, tendo dessa forma, respaldo da própria sociedade. Além disso, trata-se de entidades que atuam com base em

políticas de planejamento e gerenciamento, o que conduz a um trabalho que passa a receber credenciamento pela própria sociedade.

Segundo Hudson (2004), de acordo com seus objetivos, tem-se que o Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais e não econômicos. A essência desse empreendimento envolve instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias, criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que elas mesmas possam tomar providências nesse sentido.

Assim, as instituições sem fins lucrativos existem para atender mudanças na sociedade, fazendo com que todos vejam como é importante participar de projetos onde se explora a ação solidária pela ajuda. Neste caso, a contribuição principal e maior do setor está na sua capacidade de representar a sociedade ou parte dela, inovando e proporcionando um sentido novo de cidadania. De forma mais técnica, o Terceiro Setor, também pode ser definido como sendo o conjunto de todas as pessoas jurídicas de direito privado, de administração própria, que não visam à obtenção de lucro e não o distribuem entre os seus associados ou membros, atendendo, voluntariamente, a um determinado grupo ou à sociedade em geral, proporcionando-lhes o bem-estar social sem fugir dos seus objetivos estatutários (MAÑAS, 2012).

2.1.3 – O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Falconer nos resume de forma elucidativa do que se trata o uso do termo no Brasil: o termo Terceiro Setor, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos e às organizações sociais. Terceiro Setor, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação. (FALCONER, 1999).

Em números, o Terceiro Setor é um dos grandes geradores de emprego no Brasil e no mundo. No Brasil são cerca de 1,7 milhões de empregados e 20 milhões de voluntários. Segundo o IBGE, o Terceiro Setor já tem uma participação oficial de 1,4% na formação do PIB, o que significa um montante de aproximadamente R\$ 32 bilhões. Segundo pesquisa realizada com 273 empresas, feita pelo Ceats-USP – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, 56% delas investem em atividades de caráter

social; 40% acreditam que as ações sociais envolvem mais o funcionário com o trabalho; 34% acham que programas sociais aumentam a motivação e a produtividade; e em 48% os funcionários fazem algum tipo de trabalho voluntário. A ação social influi até na permanência dos funcionários (GOES, 2017).

2.1.4 – SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

A importação do termo ao Brasil ocorreu nos anos 1990. Falconer (1999) aponta para três responsáveis pela construção do Terceiro Setor brasileiro:

No caso brasileiro, tivemos algumas adequações, entre elas a Lei 9.790/99, conhecida como lei do Terceiro Setor, que qualifica as entidades sem fins lucrativos perante o Poder Público como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e “introduz uma nova concepção de esfera pública social, que possibilita firmar parcerias entre Estado e sociedade civil sobre novas bases mais condizentes com as atuais exigências de publicização e eficiência das ações sociais.”

O segundo, segundo Falconer (1999), foi o Governo Federal. A reforma administrativa promovida pelo governo Fernando Henrique Cardoso, chamado de Plano Diretor de Reforma do Estado, de responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), chefiado pelo então ministro Luis Carlos Bresser Pereira, tinha como pilar central a idéia de que a crise brasileira era uma crise de Estado, da estratégia estatizante e do modelo de administração pública burocrática. Como resposta a este esgotamento, propõe o conceito de administração pública gerencial, caracterizada pela eficiência e qualidade, descentralizada e com foco no cidadão. Uma vez que as reformas gerenciais foram sendo executadas é que o “nascimento” do Terceiro Setor foi sendo possível.

O terceiro, e último responsável para o reconhecimento desse “novo espaço institucional”, foi a setor empresarial, como por exemplo o Grupos de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos ou, mais recentemente, o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). Falconer (1999) ressalta que ainda são necessárias maiores pesquisas para afirmar com firmeza a paridade entre o discurso e prática empresarial e os reais benefícios no investimento Social.

A “filantropia” já era praticada no Brasil, mas o modo institucional como ela é atuada começou a ser esboçada a partir dos anos 1970, culminando definitivamente nos anos 1990,

como supracitado. É nesse sentido que se fala em “nascimento” do Terceiro Setor no Brasil. Esse novo movimento se caracteriza por uma nova dimensão da “filantropia”, em que se combinam ações privadas e governamentais (CALEGARE, 2009).

Em meio às inúmeras transformações do cenário social, o Terceiro Setor emerge no Brasil como expressão de um contexto em que o espaço público está cada dia mais esvaziado; percebe-se o Estado como ineficiente no atendimento das demandas da sociedade; surgem cada vez mais organizações que materializam a insatisfação e a contestação de grupos sociais; a “sociedade civil” ganha destaque; a noção de Responsabilidade Social se sobressai e passa a banhar cada vez mais todos os segmentos da sociedade. Como colocado por Falconer (1999),

Na década de noventa, o Terceiro Setor surge como o portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, na medida do possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial. Promete-nos, implicitamente, um mundo onde são deixados para trás os antagonismos e conflitos entre classe e, se quisermos acreditar, promete-nos muito mais.

2.1.5 – O TERMO ONG

Com efeito, o termo ONG foi adotado no Brasil “mais por influência dos financiadores internacionais do que por uma tendência espontânea das organizações”. Segundo os autores, outro motivo que garantiu a participação e crescimento das ONGs foi que como a maioria dos financiadores procurava ligar sua imagem e seu nome ao esforço de erradicar os sistemas de governos totalitários e intolerantes, a expressão não governamental era uma garantia de que as organizações que operavam os projetos comungavam a mesma fé democrática das organizações que recolhiam as contribuições e distribuíam os recursos que davam suporte às ações (FISCHER; FALCONER, 1998).

Como descrito por Ruth Cardoso (1996), “na década de 1980 foram as ONGs que, articulando recursos e experiências na base da sociedade, ganharam visibilidade enquanto novo espaço de participação cidadã”. Assim, mais do que um segmento “não-governamental”, o termo ONG serviu como um intermediário para esse “novo espaço”, precursor daquele que favoreceria a emergência do Terceiro Setor.

2.1.6 – RELAÇÕES DE TRABALHO NO TERCEIRO SETOR: VOLUNTARIADO

As organizações sociais têm como uma de suas principais especificidades a coexistência de trabalhadores assalariados com a prestação de serviços voluntária. Esta categoria assume diversas formas e significados, conforme as diferenças existentes entre os países e regiões do mundo, entretanto há características fundamentais. Em primeiro lugar, é um trabalho cuja remuneração não é o objetivo básico. Em segundo lugar, a atividade deve ser empreendida por vontade própria do voluntário. Em terceiro e último lugar, a atividade deve beneficiar muito mais a outros, ou a sociedade como um todo, mais do que ao voluntário, ainda que seja inegável que o voluntariado também traz benefícios ao próprio indivíduo que disponibiliza uma parte de seu tempo em uma atividade de cunho social. Em suma, o voluntariado se caracteriza pela escolha livre em realizar uma ação individual desenvolvida em benefício da sociedade; é disposição de tempo com objetivo social, portanto, tempo social (COSTA, 2004).

Os voluntários tendem a possuir expectativas bastante elevadas, pois esperam encontrar nas organizações do Terceiro Setor espaço para a satisfação de uma série de necessidades psicológicas, assim como a possibilidade de convivência e de participação em um grupo democrático (HECKERT, 2008).

Contribuiu para a baixa profissionalização do voluntariado no Brasil a inexistência de regulação legal deste tipo de trabalho devido ao temor das entidades de que, ao exigir comprometimento, responsabilidade e competência dos voluntários, estivessem caracterizando uma situação de subordinação própria a uma relação empregatícia. Isto levou o Legislativo a elaborar a Lei nº 9.608, regulamentando o trabalho voluntário, com o objetivo de levar maior profissionalização a este tipo de trabalho que comumente é percebido como “prestação de favor”, aumentando assim o padrão de qualidade no desempenho da atividade (BARBOSA; OLIVEIRA, 2002).

2.1.7 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR

Não há uma forma organizacional única entre as organizações sociais, mas um setor composto de associações mais flexíveis e informais como as organizações não-governamentais e as associações comunitárias, e agências como as entidades filantrópicas e as fundações, que assumem uma configuração burocrática mais acentuada. Portanto, inexistente no

Terceiro Setor um modelo organizacional hegemônico como nos outros dois setores, o Estado e o Mercado. Da mesma forma variam as formas de sustentação financeira e de gestão, podendo estas organizações ser dirigidas pelos próprios associados, ou por diretorias vinculadas em alguns casos a uma mantenedora, embora traços burocráticos se façam presentes na maioria das organizações tradicionais do Terceiro Setor (CAMERON, 2001).

No que se refere à estrutura organizacional, as organizações sem fins lucrativos segundo os preceitos legais devem obrigatoriamente possuir instâncias deliberativas ou decisórias que são a Assembleia e a Diretoria ou Conselho Administrativo e, em alguns casos, Conselho Fiscal. Todavia, como essas organizações são relativamente pequenas apresentam uma estrutura organizacional mais enxuta e supostamente flexível, podendo ampliar-se à medida que vão obtendo recursos para expandir seus projetos e atividades (COSTA, 2004).

2.2 – Gestão de Processos: Conceitos e Definições

Quando se trata de gestão de processos, grande autoridade possui o Guia BPM CBOK. Segundo o guia (2013):

Gestão de processos de negócio ou BPM (Business Process Modeling) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

De forma simples, o conceito de gestão por processos nada mais é do que a interação entre as várias atividades que são realizadas nas empresas pelos diversos departamentos. É uma alternativa ao estilo gerencial por departamentos, seções e setores que tradicionalmente costuma-se encontrar nas empresas. Podemos nos perguntar no que consiste a importância de realizar a gestão de processos. Serve para rever, melhorar e padronizar as operações; para garantir a participação efetiva dos envolvidos e promover o comprometimento com a qualidade. Em um mercado concorrido, adotar práticas sólidas de gestão de processos pode trazer um diferencial para a organização (ENDEAVOR, 2015).

Outros benefícios da gestão de processos: concentrar o foco no que realmente interessa, implementar uma consistente estratégia organizacional, conferir simplicidade, agilidade às atividades e flexibilidade organizacional, facilitar a gestão através de indicadores de desempenho, instrumentalizar a aplicação de abordagens inovadoras e facilitar a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências. Quando não há uma boa gestão de processos, muito provavelmente a empresa pode se desatualizar. Muitas vezes os funcionários não se encontram nem um pouco familiarizados com os processos, os clientes não possuem uma percepção final positiva e ao não enxergar um valor diferenciado no produto ou serviço ofertado, muito provavelmente escolherão o serviço do concorrente (ENDEAVOR, 2015).

2.2.1 – FERRAMENTAS

Já temos conhecimento da importância e dos impactos da gestão de processos, o próximo passo é saber como realizá-la. As etapas podem ser simplificadas em seis fases: Análise; Re-design; Implementação; Monitoramento; Gestão; Automatização.

Fase 1. Análise

Nesta primeira fase, precisa-se fazer o mapeamento dos processos atuais da empresa, elaborando fluxogramas de uma ponta a outra. É como se fosse uma fotografia do que acontece hoje. Quanto mais completo for o seu fluxograma – incluindo as descrições das tarefas e os responsáveis por cada parte -, mais fácil identificar gargalos e oportunidades para a próxima etapa.

Fase 2. Re-design

Na segunda fase, você deve idealizar a melhoria. Nesta etapa, você vai entender o que está, ou não, agregando valor, o que pode ser reduzido, o que deve ser reavaliado, o que deve ser incluído, se as ações estão gerando os resultados esperados, se a execução do planejado está funcionando perfeitamente. Pode-se até elaborar um novo fluxograma, para que tudo fique detalhado e transparente para todos.

Fase 3. Implementação

Hora de colocar em prática o que foi desenhado na fase 2. Durante a implementação, você deve usar seu conhecimento em gestão de projetos para aplicar o modelo nas áreas que foram mapeadas.

Fase 4. Monitoramento

Durante a Monitoração, você deve observar o andamento das mudanças, se os processos se sustentam no dia a dia, se todas as novas etapas incorporadas são eficientes. Este também é o momento de fazer revisões, caso se mostre necessário.

Fase 5. Gestão

Olhemos agora para os números. Deve-se elaborar um comparativo entre os resultados esperados com os dados obtidos. Assim, vai conseguir estabelecer relações de causa, consequência e tempo, dando contexto aos indicadores.

Fase 6. Automatização

Por fim, se as melhorias forem comprovadas, você pode automatizar os processos. Por que só no final? Porque a automação pode ser bem onerosa para a empresa e você não quer realizá-la antes de garantir que todas as etapas do processo estejam redondas.

2.2.2 – NORMAS

Segundo a Norma NBR ISO 9001 (2015), a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações. A organização deve determinar os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação na organização, e deve: determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos; determinar a sequência e a interação desses processos; determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários

para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos; determinar os recursos necessários para esses processos e assegurar a sua disponibilidade; atribuir as responsabilidades e autoridades para esses processos; abordar os riscos e oportunidades; avaliar esses processos e implementar quaisquer mudanças necessárias para assegurar que esses processos alcancem seus resultados pretendidos; melhorar os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade.

2.3 – Mapeamento de Processos

2.3.1 – O QUE É MAPEAMENTO DE PROCESSOS?

Mapeamento de processos é uma técnica utilizada para identificar e entender como uma empresa funciona como um todo. Uma empresa é formada por processos e eles precisam ser gerenciados através de uma boa gestão, mas para saber se tais processos estão sendo efetivos lançamos mão do mapeamento, em que são estipuladas todas as etapas envolvidas para chegar a um objetivo final, seus responsáveis, prazos e recursos. Dessa forma, torna-se possível enxergar com clareza os processos e onde eles ainda precisam ser melhorados para uma melhor gestão (MASCI, 2017).

Para ser realizado, o mapeamento pode ser levado a cabo através de um fluxograma, também conhecido como flowchart. É o desenho simplificado de um processo usando determinados símbolos padronizados. Este recurso gráfico tem o objetivo de facilitar a análise dos processos com o objetivo de se procurar oportunidades de melhoria. Na verdade, o fluxograma é um dos tipos de mapeamento de processos mais simples, com notações um pouco limitadas e, por isso, foi sendo gradualmente complementado por outras metodologias (VEYRAT, 2017).

2.3.2. – POR QUE REALIZAR O MAPEAMENTO DE PROCESSOS?

O mapeamento de processos organiza todos os passos-chave para que a empresa funcione bem. Através dele é possível olhar criticamente para o processo de forma a otimizá-lo. A otimização dos processos dentro de uma empresa é essencial para o seu crescimento. Além disso, com uma gestão eficiente de processos, a empresa tem mais chance de inovar e se destacar. Fazer um bom mapeamento de processos pode ajudar, pois muitas vezes os

grandes *gaps* da organização estão em processos mal desenhados. Ao identificar esse tipo de problema, é preciso redesenhar os processos, repensando a melhor forma de atingir o objetivo final e modificando os procedimentos que forem necessários para isso. O mapeamento também ajuda a empresa enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, custos altos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação, aprovações etc.), além de ser uma excelente forma de aprimorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio (MASCI, 2017).

2.3.3 – COMO REALIZAR O MAPEAMENTO DE PROCESSOS?

Para mapear os processos de uma empresa é preciso pensar estrategicamente no fluxo de informações dos processos. Cada processo deve ser mapeado individualmente. Primeiramente, deve-se responder as seguintes perguntas: Qual é o objetivo desse processo? Para que ele existe? Afinal, se o processo não tem um bom objetivo ou motivo para existir, ele deve ser eliminado. Quais são as saídas desse processo? Saídas são as entregas que ocorrem ao final do processo. Elas também podem ser chamadas de “outputs”. Essas saídas não precisam ser necessariamente coisas físicas – como um produto –, mas também gráficos, aprovações, dados, resultados. Todas elas devem ser identificadas. Quais são as entradas desse processo? São chamadas de “inputs”. Esses inputs são todos os elementos modificados durante aquele processo. Eles são indispensáveis para que as saídas possam existir. Sem entradas não há saídas. O processo sempre se iniciará com o recebimento das entradas e terá seu fim com a entrega das saídas (MASCI, 2017).

Quais são os componentes desse processo? Componentes são todos os elementos que auxiliam na transformação de entradas em saídas. Eles podem ser ferramentas, métodos, máquinas, recursos humanos, entre outras coisas. Os componentes também precisam ser identificados para um bom mapeamento de processos. Quem é o cliente desse processo? Isso é importante, pois o cliente deve ser o principal beneficiado com a conformidade do processo. Quem são os fornecedores desse processo? Os fornecedores são os responsáveis por fornecerem as entradas do seu processo. Eles podem ser de duas naturezas: os internos e os externos. No presente trabalho, os fornecedores do Observatório são externos e constituídos da Controladoria Geral do Município (CGM), Tribunal de Contas do Município (TCM), Tribunal de Contas do Estado (TCE) e Tribunal de Contas da União (TCU) (MASCI, 2017).

Em segundo lugar, deve-se desenhar e documentar o processo. O desenho deve ser feito utilizando um fluxograma, onde estarão desenhados o início e o fim do processo, além de todas as etapas que acontecem nesse meio. O fluxograma é um método de enxergar o processo como uma visão ampla, muito útil para o entendimento do processo como um todo. Em terceiro lugar, deve-se identificar onde o processo pode ser otimizado. Como já falado anteriormente, aqui está o grande benefício do mapeamento de processo: a otimização. Deve-se olhar criticamente para o seu processo, identificando em quais pontos ele pode ser melhorado (MASCI, 2017).

3 - METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o processo de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho. Será apresentada e explicada cada etapa, visando facilitar a compreensão do processo como um todo.

3.1 – Fases da Pesquisa

3.1.1 - CLASSIFICAÇÃO

De acordo com Vergara (2013), o presente trabalho pode ser classificado como exploratória descritiva e aplicada. Exploratória, por visar obter informações por meio de entrevistas em um meio que há pouco ou nenhum conhecimento científico estruturado. Descritivo, por expor características de uma amostragem específica. Aplicada por buscar apresentar um resultado que possa ser aplicado para solução de problemas concretos dentro do meio que procura atuar.

No tangente aos meios investigatórios, sob classificação de Vergara (2013), a pesquisa é documental bibliográfica e de campo. Documental pela análise de documentos fornecidos. Bibliográfica por conter estudo sistematizado desenvolvido a partir de materiais publicados. De campo, por haver investigação empírica, realizada por entrevistas aplicadas à organização em estudo.

3.1.2 – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi feita uma pesquisa bibliográfica abordando os temas acerca da gestão de processos e da atuação do Terceiro Setor no Brasil, com o objetivo de encontrar elementos que auxiliem na presente pesquisa. Além disso, buscou-se instrumento que desse suporte para mapeamento e estruturação de processos. Neste caso, o instrumento de pesquisa escolhido foi o mapeamento de processos através de elaboração de fluxogramas, demonstrando o modelo atual e desenho o modelo futuro.

3.1.3 – REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Foram feitas reuniões presenciais na organização em estudo com base no instrumento escolhido a ser aplicado. A aplicação buscou facilitar pontos para que o instrumento se adequasse a organização escolhida e identificar os pontos em que o gestor nos conseguiu comprovar.

3.1.4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Foi feita uma verificação da conformidade do que foi analisado na visita a organização em relação ao que se encontra no instrumento, assim como as práticas preconizadas no instrumento. Foram repassados alguns documentos que corroboram o que estava sendo respondido pela organização. Os dados coletados foram estruturados para a elaboração da avaliação final de maneira a permitir um trabalho fiel à realidade.

3.1.5 – ELABORAÇÃO DO TEXTO FINAL DO TCC

Elaborar-se-á o texto deste presente trabalho com base nos dados bibliográficos e documentais colhidos até então. Será apresentado o mapeamento dos processos finalísticos através de fluxogramas, tanto na versão atual quanto na versão recomendada.

3.2 – Universo de Pesquisa e Coleta de Dados

Para este Trabalho de Conclusão de Curso foi escolhida como universo da pesquisa a unidade do Rio de Janeiro de uma respeitada Organização Social do Brasil, atuante na área de transparência e controle. Os dados foram coletados em duas oportunidades de forma presencial e em outras oportunidades de forma virtual. Os dados da avaliação foram colhidos no período de 04 de abril a 05 de julho de 2019.

3.3 – Limitações do Método

Para este estudo serão utilizados três tipos de pesquisa: revisão bibliográfica, pesquisa exploratória e a análise de estudo de caso. A revisão bibliográfica será utilizada para o

entendimento a respeito do que já foi abordado sobre os conceitos de: processos; gestão de processos; mapeamento de processos; Terceiro Setor e suas especificidades, informações que podem colaborar com o presente trabalho de estruturação de processos em organização do Terceiro Setor. Para mapear os processos finalísticos da organização em estudo será feita também uma pesquisa exploratória para coletar dados atuais destes processos. Por fim, será feita uma avaliação, que será base da análise do estudo de caso da organização escolhida, a fim de encontrar gargalos e oportunidades de melhoria.

4 – ESTUDO DE CASO

4.1 – Apresentação da Organização em Estudo

O presente trabalho será constituído da realização de mapeamento e reestruturação dos processos finalísticos de uma Organização do Terceiro Setor, doravante chamada Organização, localizado no município do Rio de Janeiro. Segundo o portal da própria Organização, esta é “uma instituição não governamental, sem fins lucrativos, disseminadora de uma metodologia padronizada para a criação e atuação da maior rede de controle social do país, formada pelos observatórios sociais (OS), organizações democráticas e apartidárias do Terceiro Setor: o Sistema OSB” (OBSERVATÓRIO, s/data).

Possui a justiça social como princípio geral, a qual, segunda a Organização, será alcançada quando todos os agentes econômicos recolherem seus tributos corretamente e os agentes públicos os aplicarem com ética e eficácia. Tem como missão despertar o espírito de Cidadania Fiscal na sociedade organizada, tornando-a proativa, através de sua própria organização, exercendo a vigilância social na sua comunidade. Como visão, ser um sistema nacional propulsor do controle social para o aprimoramento da gestão pública e integridade empresarial. Como valores, apartidarismo; cidadania; comprometimento com a justiça social; atitude ética, técnica e proativa; ação preventiva e visão de longo prazo. Como objetivo, fomentar e apoiar a consolidação do Sistema OSB de Controle Social, a partir da padronização dos procedimentos de monitoramento e controle da gestão pública, além da disseminação de ferramentas de educação fiscal e de inserção da micro e pequena empresa no rol de fornecedores das prefeituras municipais. Como objeto de atuação, as ações de educação para a cidadania fiscal e controle social focadas no presente serão objeto de atuação da organização, atuando preventivamente, em tempo real, contribuindo para a eficiência da gestão pública, por meio da vigilância social da execução orçamentária, em sinergia com os órgãos oficiais controladores (OBSERVATÓRIO, s/data).

4.2 – Estrutura da Organização

Adentrando um pouco na organização em estudo, ela se encontra dividida em três conselhos (de administração, fiscal e consultivo) e seis diferentes grupos de trabalho, os GTs.

São nomeados de acordo com a área de sua responsabilidade. São eles: Conselhos de políticas públicas; Transparência; Legislativo; Transporte; Saúde; e por último, Licitações e contratos.

4.2.1 – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

É órgão deliberativo e executivo. Composto pelo presidente mais cinco vice-presidentes de cinco áreas distintas. Os membros do Conselho possuem mandatos de dois anos renováveis indefinidamente. Reúne-se mensalmente para deliberações necessárias à condução dos trabalhos ou extraordinariamente por meio de convocação do presidente ou da maioria dos membros. Compete a este Conselho, entre outras atribuições, administrar a organização (ESTATUTO, 2017).

4.2.2. – CONSELHO FISCAL

Composto de três membros titulares e três suplentes com mandato concomitante ao Conselho de Administração. Reúne-se uma vez a cada quatro meses ou de forma extraordinária quando convocado pelo Conselho de Administração. Entre outras competências, deve opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas (ESTATUTO, 2017).

4.2.3 – CONSELHO CONSULTIVO

Composto por integrantes entidades sociais, de instituições representativas de classe, de outras organizações do Terceiro Setor, de empresas privadas ou pessoa de notório saber convidados pelo Conselho de Administração. Compete ao Conselho Consultivo, entre outras atribuições, auxiliar alianças com diversas organizações para fortalecimento e cumprimento dos objetivos da organização (ESTATUTO, 2017).

4.2.4 – GRUPOS DE TRABALHO

A Organização possui nove Grupos de Trabalho. Seis destes são chamados grupos de trabalho de resultado, outros três são chamados de grupos de trabalho internos. Nesse estudo iremos apresentar os resultados relacionados aos grupos de trabalho de resultado. São os

grupos de: Conselhos de Políticas Públicas; Transparência; Legislativo; Transportes; Saúde; Licitações e Contratos.

a) Grupo de Trabalho de Conselhos de Políticas Públicas

O Grupo de Trabalho de Conselhos de Políticas Públicas teve origem por conta da importância dos Conselhos Municipais para o controle social das políticas públicas. Possui como atividades principais: atividade remota de levantamento de dados, divulgação no site da organização e a participação em assembleias. Atualmente, faz o monitoramento remoto de 29 conselhos e o monitoramento presencial de 04 conselhos (OSB-Rio, 2019).

b) Grupo de Trabalho de Transparência

O Grupo de Trabalho de Transparência foi formado porque a transparência das informações é um pilar da administração pública. A Comissão de Transparência monitora a transparência ativa e passiva da gestão municipal, duas maneiras possíveis da administração pública fornecer informações. Atua no âmbito do executivo, legislativo e Tribunal de Contas do Município. Possui como objetivos principais: auxiliar ou contribuir com a cultura de transparência na administração pública e desenvolver o controle social da Gestão Pública Municipal. Suas atividades principais consistem em reuniões quinzenais, atividade remota de levantamento de dados, atividade presencial nos órgãos e entidades monitorados, produção de relatórios, análise de respostas, pesquisas de transparência e indicador de transparência (OSB-Rio, 2019).

c) Grupo de Trabalho de Legislativo

O Grupo de Trabalho de Legislativo tem como objetivo analisar e tornar público os procedimentos adotados na Gestão Pública da Câmara Municipal de Vereadores do Rio de Janeiro, com foco na transparência e divulgação dos andamentos à sociedade civil. Suas atividades são: monitoramento das diárias e passagens da Câmara Legislativa; monitoramento do orçamento da Câmara Legislativa; monitoramento da composição e da frequência nos gabinetes dos vereadores; monitoramento dos gastos por gabinete; monitoramento das audiências públicas obrigatórias, monitoramento dos cargos e funções em comissão da

Câmara Legislativa; monitoramento do dever de fiscalização do poder legislativo; entre outros (OSB-Rio, 2019).

d) Grupo de Trabalho de Transporte

O Grupo de Trabalho de Transporte se divide em dois eixos: primeiro eixo consiste no desenvolvimento de um sistema de cruzamento de banco de dados voltado à melhoria do planejamento e fiscalização da mobilidade urbana por ônibus; e o segundo eixo consiste nas demais atividades voltadas à melhoria da prestação de serviços na área mobilidade urbana da cidade do Rio de Janeiro (OSB-Rio, 2019).

e) Grupo de Trabalho de Saúde

O Grupo de Trabalho de Saúde também se divide em dois eixos: o primeiro consiste no monitoramento social da fila de SUS, atuando através do acompanhamento do cumprimento das obrigações do acordo judicial assinado, em junho de 2018, entre o município do Rio de Janeiro, o Estado do Rio e a União para a criação e implantação de uma Central Única de Regulação de Leitos na Cidade do Rio de Janeiro; e o segundo consiste nas demais atividades voltadas à melhoria da prestação de serviços na área de saúde, seja monitorando a qualidade do serviço de saúde, prestação de contas das Organizações Sociais e administração direta ou monitoramento a execução de políticas públicas na área de saúde em geral (OSB-Rio, 2019).

f) Grupo de Trabalho de Licitações e Contratos

O Grupo de Trabalho de Licitações e Contratos tem por objetivo analisar e tornar público os procedimentos adotados na Gestão Pública sobre os processos licitatórios realizados no Município do Rio de Janeiro em busca da regularização e transparência das informações e divulgação dos andamentos à sociedade civil. Suas atividades incluem: mapeamento e análise de contratos vigentes, monitoramento de licitações, cruzamento de dados em parceria com as informações fornecidas pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU-RJ), verificação *in loco* de sinalização e emplacamento de obras públicas (OSB-Rio, 2019).

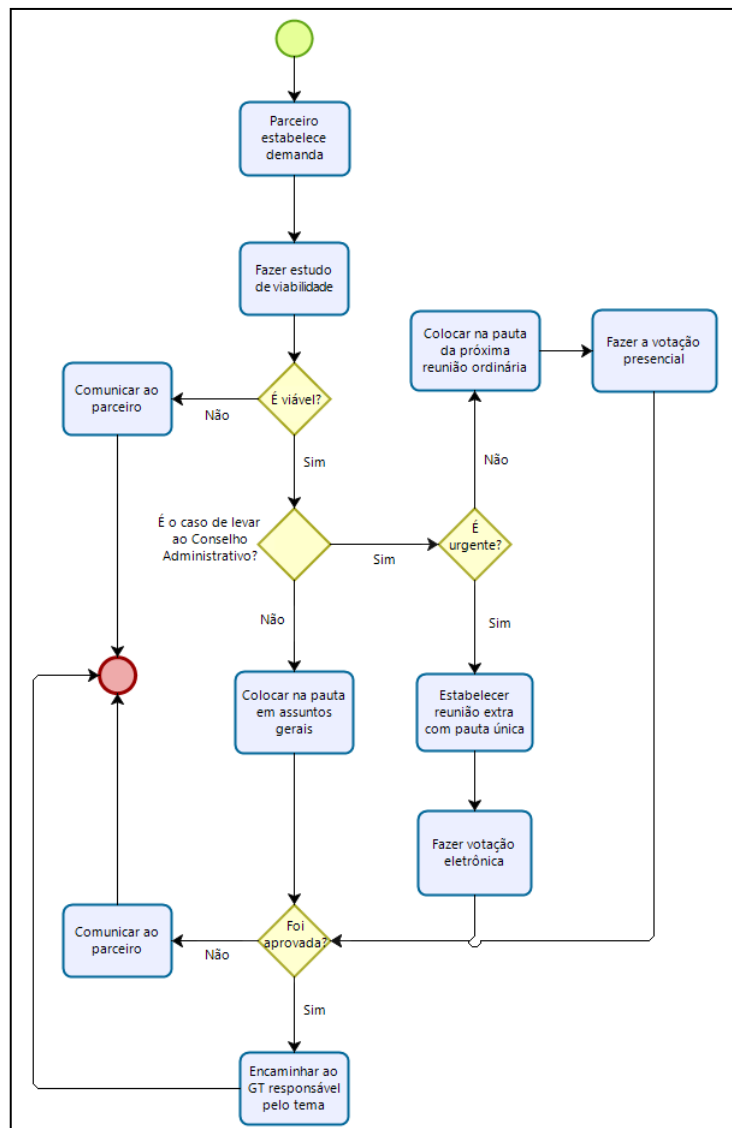
4.3 – Mapeamento do Processo de Avaliação da Demanda

Esse Processo consiste na chegada da demanda até o encaminhamento da mesma para o Grupo de Trabalho responsável.

Processo AS-IS

O processo atual não está claramente definido, pois devido à falta de estrutura da organização não tinha sido desenhado até o momento da entrevista. Assim as funções se acumulam nas mãos da presidente, que fica responsável por analisar a viabilidade e a urgência da demanda.

Processo TO-BE



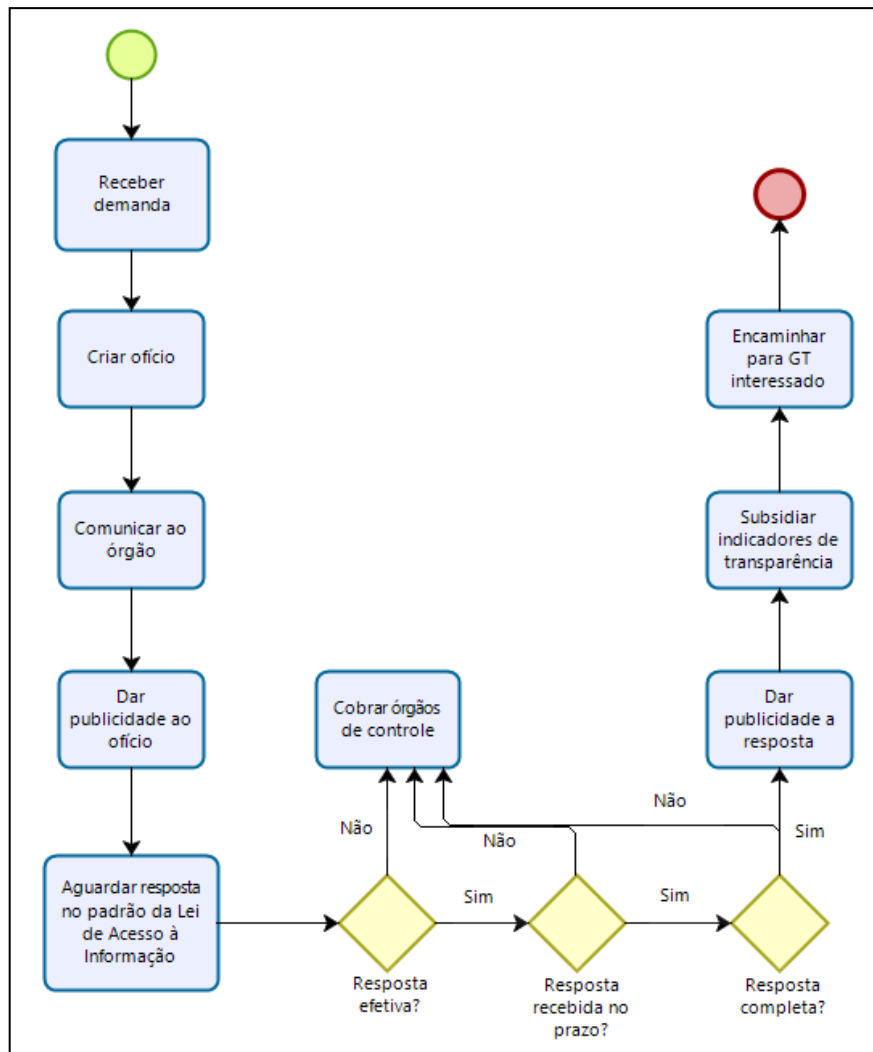
4.4 – Mapeamento dos Processos Finalísticos

Esses processos têm por objetivo o controle social. São os processos de maior relevância para o atual momento da organização. Alguns são de responsabilidade compartilhada entre os grupos de trabalho, outros são de responsabilidade exclusiva de determinado grupo.

4.4.1 – PROCESSO DE TRANSPARÊNCIA PASSIVA

Este processo tem como objetivo buscar respostas junto aos órgãos do aparato estatal (Legislativo, Judiciário, Secretarias, Órgãos de controle etc.) a fim de explicar dúvidas e possíveis inconsistências na publicação dos resultados.

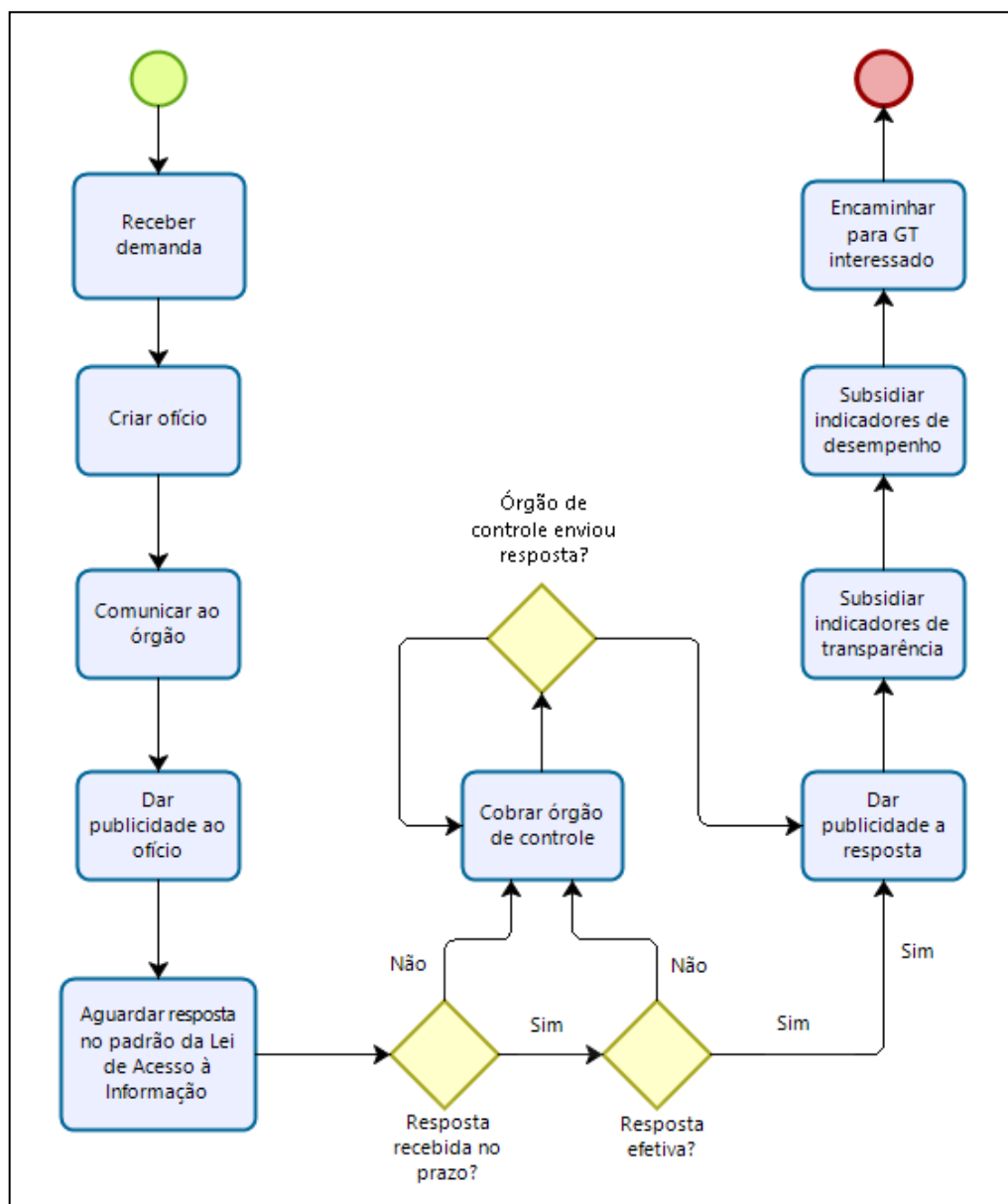
Processo AS-IS



Análise

Ao analisar o processo como é atualmente, chegou-se a conclusão que deve modificar ou acrescentar alguns aspectos. Deve-se disponibilizar a Lei de Acesso à Informação e a Lei da Transparência ao cliente e a sociedade através do site da organização, dar publicidade não só à resposta do órgão de controle, mas também à cobrança feita pela organização, estabelecer responsáveis por cada tarefa, acrescentar uma tarefa para subsidiar futuros indicadores de desempenho e, por fim, cobrar os órgãos de controle até que respondam o comunicado enviado.

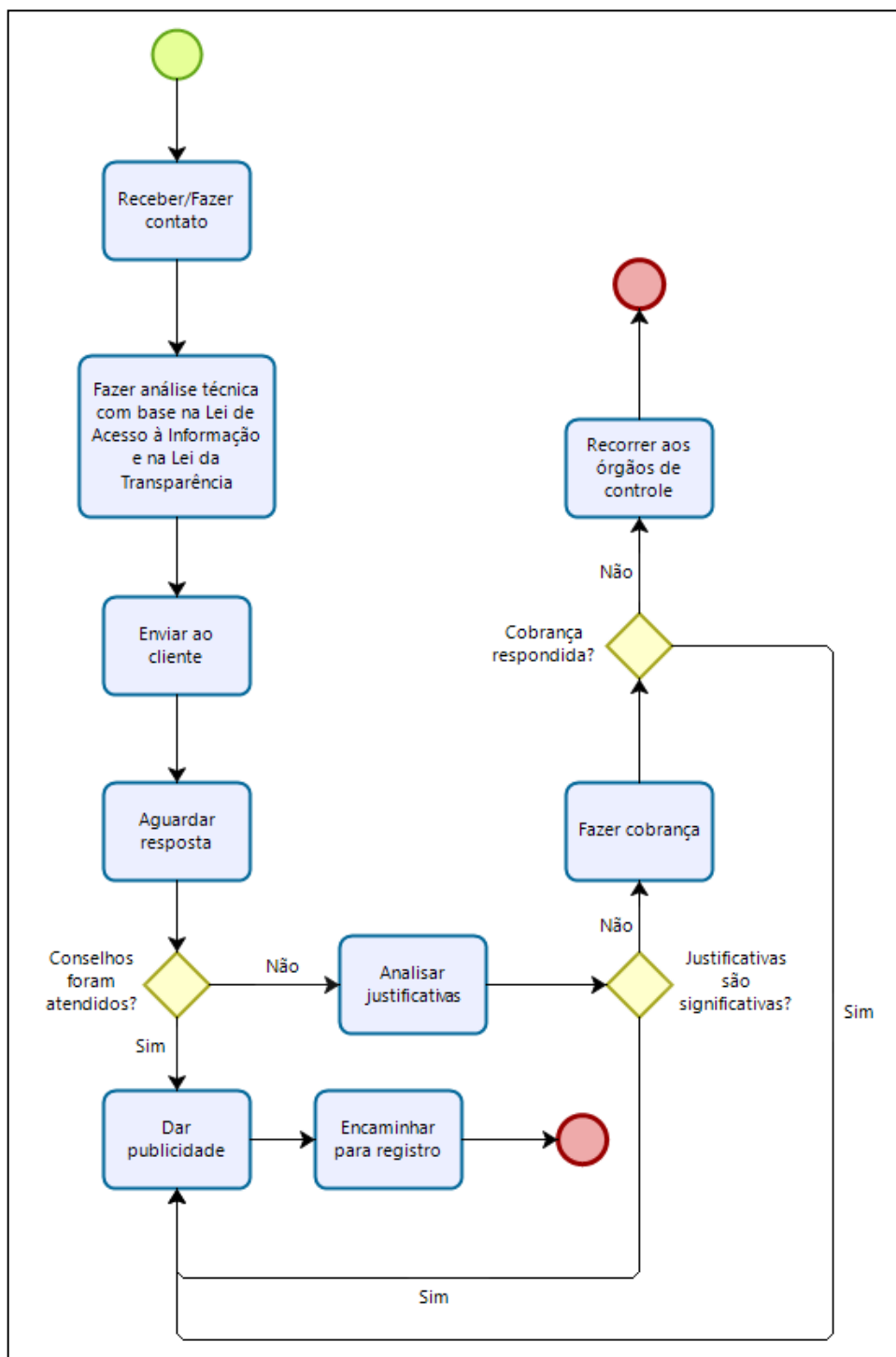
Proposta do Processo TO-BE



4.4.2 - PROCESSO DE TRANSPARÊNCIA ATIVA

Este processo tem como objetivo a regularização dos portais de transparência na cidade do Rio de Janeiro a fim de facilitar o acesso da sociedade civil às informações disponibilizadas.

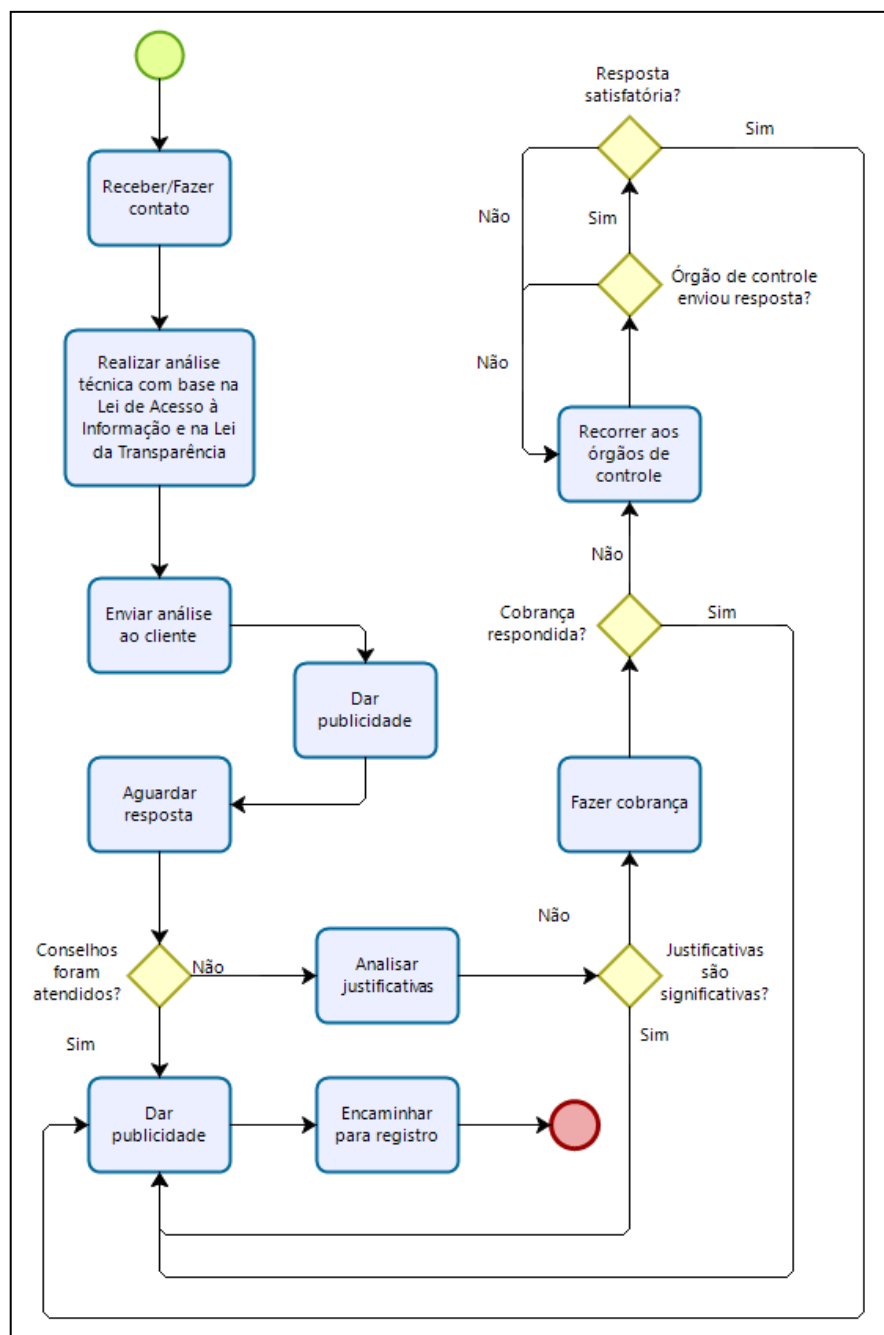
Processo AS-IS



Análise

Ao analisar o processo como é atualmente, chegou-se a conclusão que deve modificar ou acrescentar alguns aspectos. Deve-se dar publicidade à análise técnica ao enviá-la ao cliente; Dar publicidade à resposta e às justificativas do cliente ao recebê-las; Dar publicidade à cobrança aos órgãos de controle; Acompanhar esta cobrança nos respectivos órgãos; Estabelecer responsáveis por cada tarefa.

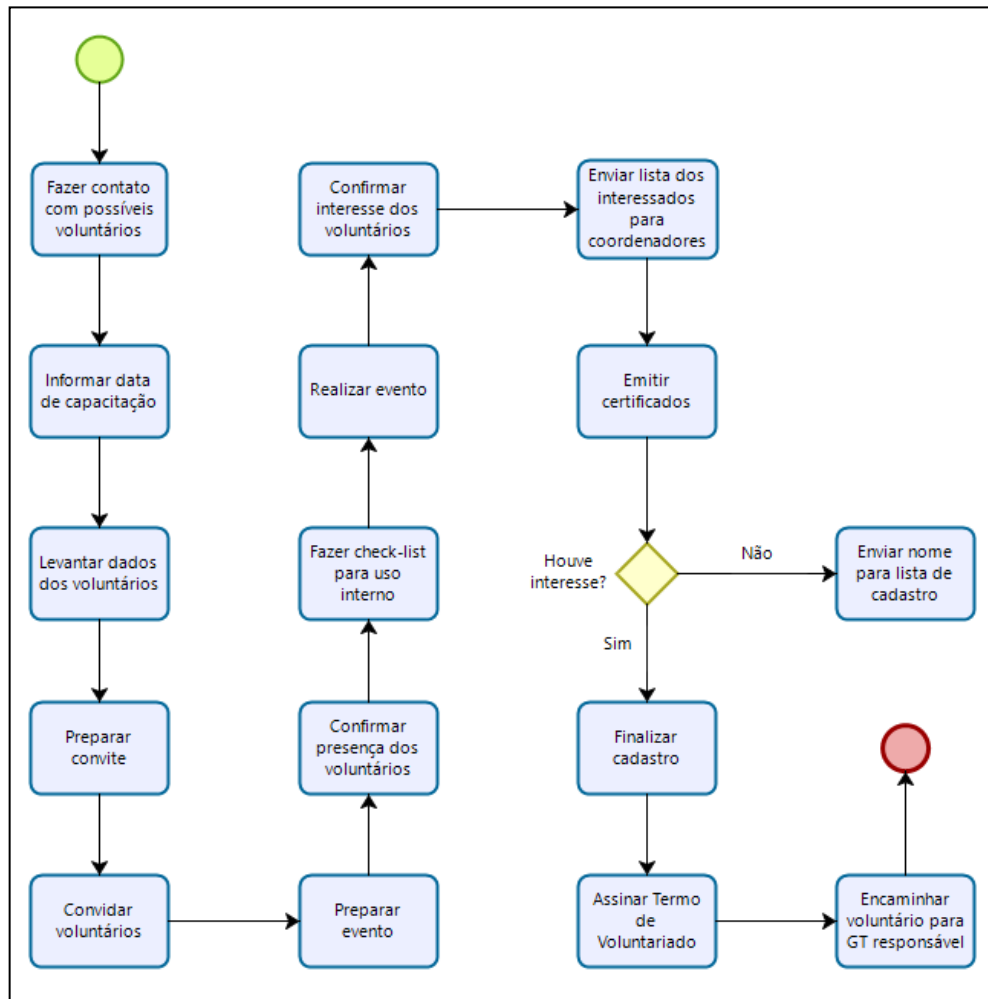
Processo TO-BE



4.4.3 – PROCESSO DE GESTÃO DE VOLUNTARIADO

Este processo tem como objetivo a capacitação de voluntários para realização das atividades dos grupos de trabalho, bem como disseminar a educação fiscal pela sociedade civil.

Processo AS-IS

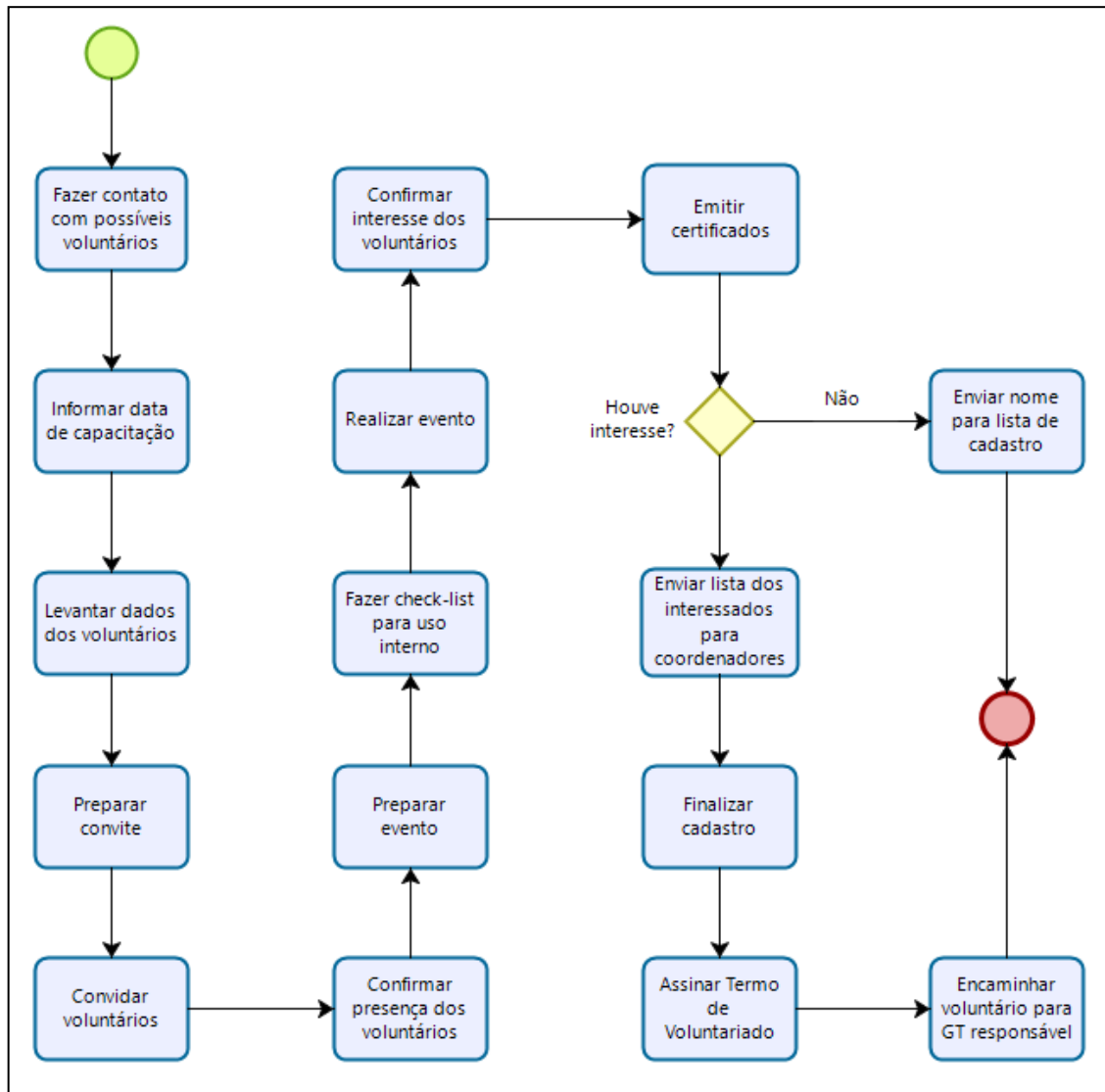


Análise

Ao analisar o processo como é atualmente, chegou-se a conclusão que deve modificar ou acrescentar alguns aspectos. Deve-se confirmar interesse antes do evento de capacitação para trabalhar sob demanda, pensar na possibilidade da realização de um evento somente para os interessados no voluntariado e outro evento somente para a educação fiscal, pensar em

maneiras de despertar o interesse dos que estão na lista de cadastro, encaminhar voluntário para o grupo de trabalho que mais lhe interessa.

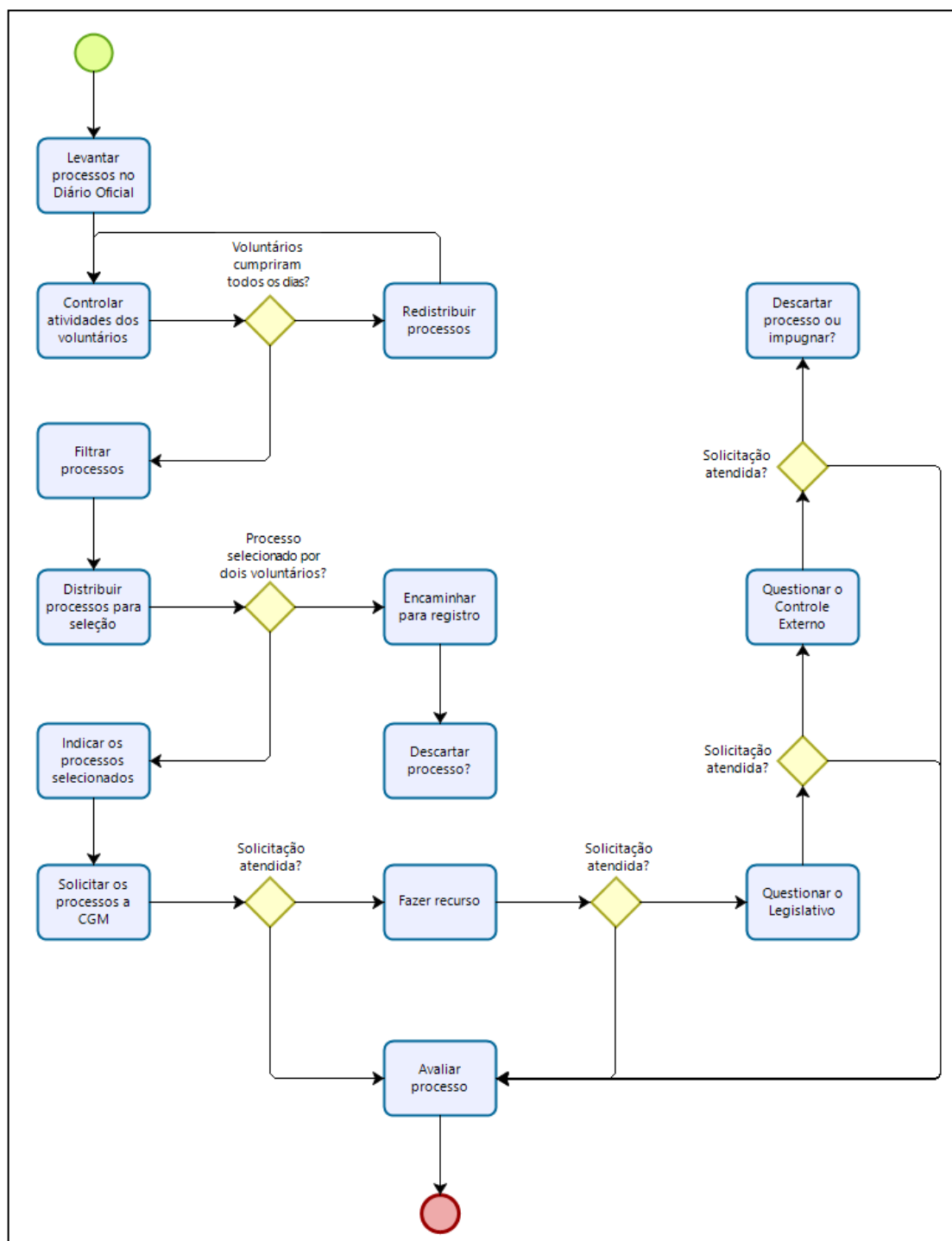
Processo TO-BE



4.4.4 – PROCESSO DE LICITAÇÕES

Este processo tem como objetivo garantir a regularidade do processo licitatório por parte dos órgãos estatais da cidade do Rio de Janeiro.

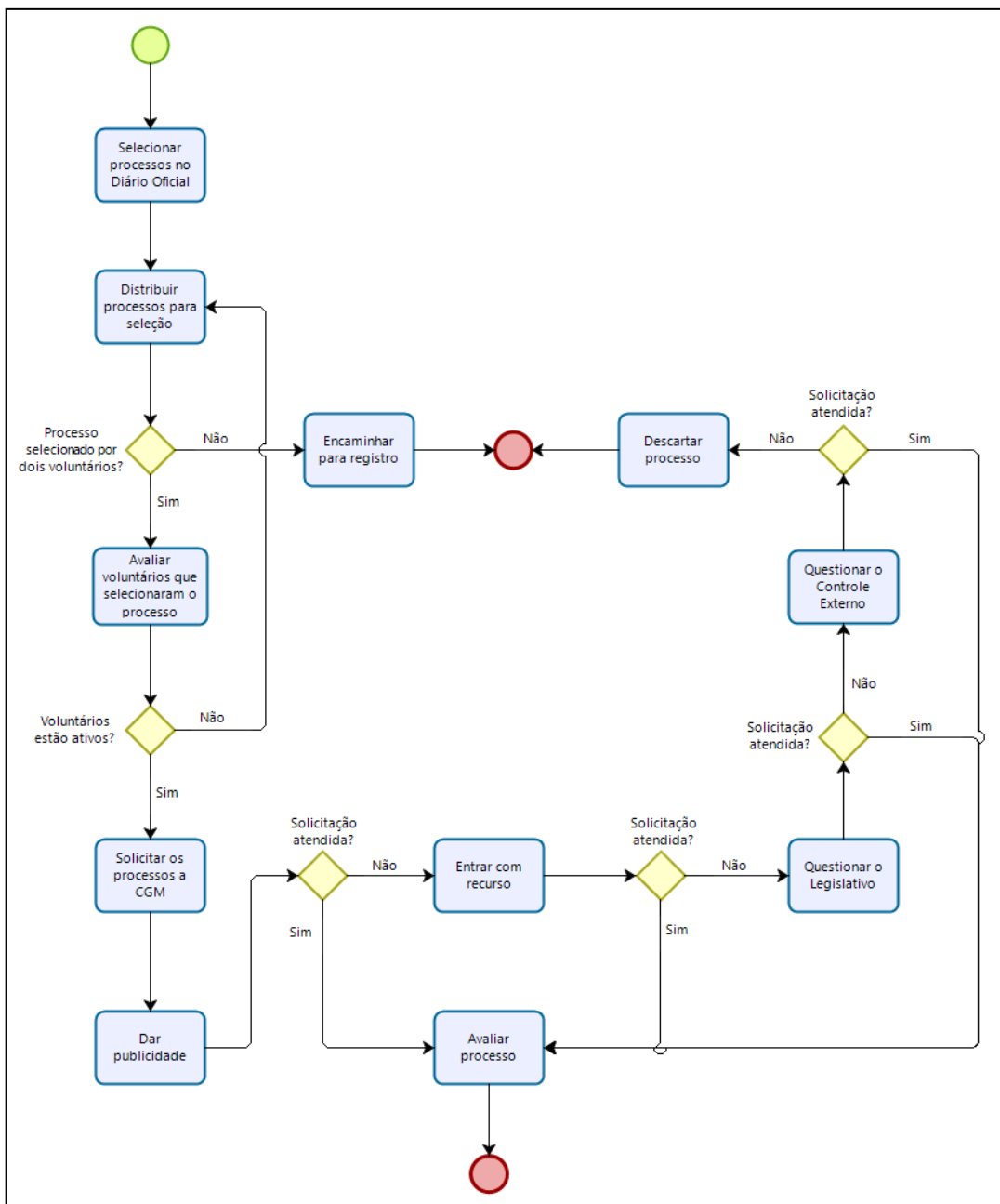
Processo AS-IS



Análise

Ao analisar o processo como é atualmente, chegou-se a conclusão que deve modificar ou acrescentar alguns aspectos. Deve-se estimular assiduidade dos voluntários para que haja mais processos sob revisão, dar publicidade ao processo solicitado aos órgãos de controle, criar um mecanismo de aproveitamento dos processos escolhidos por apenas um voluntário ou por voluntários inativos para que não sejam descartados.

Processo TO-BE



5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Esse TCC teve por objetivo “estruturar os principais processos da ONG do estudo de caso, de forma a melhorar sua atuação junto aos clientes e demais partes interessadas e auxiliar na profissionalização de sua gestão”. Após realizar o estudo de caso, pode-se dizer que esse objetivo foi alcançado, pois os principais processos finalísticos da organização foram redesenhados de forma simples, porém de acordo com a realidade da organização.

Interessante notar que o trabalho feito pela organização estudada é de suma importância para a transparência das contas públicas do município do Rio de Janeiro. Ainda mais, em um momento de grandes investigações e de descobertas de meios de se apoderar do dinheiro público, o controle social estimulado pela organização mostra-se como alternativa aos órgãos de controle muitas vezes ineficientes ou aparelhados. Espera-se que a estruturação dos processos acima descritos seja mais um passo rumo a um trabalho de excelência e de grande prestação à sociedade civil ao auxiliar os gestores de forma mais eficaz.

No processo de avaliação de demanda cumpriu-se a estruturação de forma a sistematizar o recebimento da demanda e a resposta que deve ser dada ao cliente. Além disso, de forma a auxiliar os gestores da organização a não avaliar uma demanda de forma subjetiva e sim submetê-la a escrutínio dos demais gestores.

No processo de transparência passiva, a estruturação foi realizada com o objetivo de melhorar a busca das respostas requeridas pela organização junto aos órgãos de controle do município. Espera-se assim que através do novo processo, esta busca se torne mais clara.

No processo de transparência ativa, o cumprimento da estruturação auxiliará a organização na regularização dos portais de transparência na cidade do Rio de Janeiro a fim de facilitar o acesso da sociedade civil às informações que por lei deveriam estar disponibilizadas.

No processo de gestão de voluntariado, o redesenho ajudará a organização na capacitação de voluntários para realização das atividades dos grupos de trabalho, bem como disseminar a educação fiscal pela sociedade civil.

No processo de licitações, o objetivo maior da estruturação é garantir a regularidade do processo licitatório por parte dos órgãos estatais da cidade do Rio de Janeiro, auxiliando no acesso da organização aos documentos requeridos por ela.

Ao longo da pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades que limitaram de certa forma o trabalho realizado. Em termos de bibliografia, há pouco material recente disponível sobre Terceiro Setor. Talvez por este setor ainda ser pouco atraente, talvez por falta de incentivo a pesquisadores que se dedicam a esta área. Outra dificuldade encontrada ao longo da pesquisa foi mapear os processos da maneira que hoje são realizados. Como a maior parte dos processos não estava desenhada pela organização e como esse levantamento foi feito através de entrevistas, as informações talvez não possuam a consistência que poderiam possuir.

5.2 Recomendações

Entende-se que seria de grande utilidade realizar este mesmo trabalho de estruturação em organizações do Terceiro Setor com finalidades diferentes da organização estudada neste presente trabalho, pois se acredita que ao estruturar seus processos principais as organizações poderiam apresentar uma significativa melhoria em seus serviços, alcançando assim o nível de profissionalismo almejado pelo setor neste momento.

Também se faz a recomendação de que haja estudos relacionados à Governança Corporativa no Terceiro Setor. De certa forma já em prática na organização estudada através dos conselhos formados e que regem a organização, é o conjunto de processos, costumes e leis que norteiam a forma como uma organização é administrada. A governança corporativa mostra a direção que uma empresa deve seguir para alcançar os resultados esperados. Ao criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, tem como principal objetivo assegurar que os interesses dos administradores estejam alinhados aos interesses dos donos do negócio. Neste caso, para seus beneméritos e clientes. Ademais, garante que os processos e as estratégias estão sendo corretamente seguidos, além de promover uma cultura de prestação de contas na empresa.

Do mesmo modo, faz-se a recomendação de que haja estudos relacionados à Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor. Como um setor majoritariamente dependente do voluntariado, é provável que as relações sejam de natureza diferente das relações do mercado em geral. É uma das áreas mais estratégicas nas organizações. Além de um setor da empresa, a gestão de RH é um conjunto de práticas. Envolve a atração de talentos, a integração ao time de trabalho, a mensuração de resultados, o planejamento estratégico e a motivação diária da equipe, pontos fundamentais para o Terceiro Setor. Empresas que têm boas práticas de gestão

de RH conseguem arquitetar um ambiente de trabalho de qualidade. Até mesmo o atendimento ao cliente é impactado. Embora não seja um setor que objetiva o lucro, aumentar seu desempenho é importante não só para atrair clientes, e sim pessoas dispostas a ajudar.

Recomenda-se que a organização passe a implementar um sistema de medição de desempenho através de indicadores (KPIs) com o intuito de buscar informações sobre o dia a dia da empresa que direcionem a tomada de decisão. Os indicadores de desempenho são um conjunto de indicadores que permitem avaliar continuamente a posição e evolução do processo que decorre numa empresa. O seu principal objetivo vai para além do acompanhamento dos processos, pois através deles se procura avaliar, analisar, sugerir, decidir ou até mudar o rumo do processo analisado. Além disso, as metas vinculadas aos indicadores motivam os colaboradores, os quais contribuem para alcançar o seu melhor desempenho, trabalhando em conjunto para que o valor real do indicador tenda sempre no sentido de alcançar a meta proposta. Ao trabalhar com voluntários, essa motivação é de sobremaneira importante para o Terceiro Setor.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR ISO 9001. 3ª ed. Brasil, 2015.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F., Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica. 3ª ed. atualizada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar;JUNIOR, Nelson Silva. A “construção” do Terceiro Setor no Brasil:da Questão Social à Organizacional Psicologia Política. Vol. 9. Nº 17. pp. 129-148. Jan. - Jun. 2009.

CAMERON, H. “A perspective fromthestudyofreligiousorganization”, ANHEIR, H. (ed.). Organizationaltheoryandthe non-profitform: Proceedingsof a seminar series atthe LSE Centre for Civil Society. Report Series, Report NO2. Londres: Calvert. (pp. 52-61), 2001.

CARDOSO, Ruth. (1996). Fortalecimento da Sociedade Civil. Em Ioschpe, E. B. (Org.), 3º Setor:desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Paz e Terra.

CAZUMBÁ, Nailton. A Profissionalização no Terceiro Setor. Nossacausa.com, 2014. Disponível em: <<https://nossacausa.com/a-profissionalizacao-no-terceiro-setor/>> Acesso em: 07 de jul. 2019.

COSTA, Beatriz Morem. Capital Social e Organizações do Terceiro Setor em Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ENDEAVOR. Gestão de processos: quando o seu objetivo é otimização de resultados. Endeavor Brasil, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/operacoes/gestao-processos/>> Acesso em: 06 de jul. 2019.

ESTATUTO SOCIAL DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL – RIO DE JANEIRO. Observatoriosocialdorio.com.br, 2017. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/transparencia/documentos/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

FALCONER, A. P. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FISCHER, Rosa M. (2002). O Desafio da Colaboração. São Paulo: Gente; & Falconer, Andres P. (1998, jan./mar). Desafios da parceria Governo Terceiro Setor. Revista de Administração, 33 (1/2), 12-19.

FRANÇA, Luiz de. Terceiro Setor busca mais executivos da iniciativa privada. Valor Econômico, 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/carreira/5008532/terceiro-setor-busca-mais-executivos-da-iniciativa-privada>> Acesso em: 06 de jul. 2019.

GOES, Diego. Terceiro Setor movimenta 8% do PIB no mundo. Ibgpbrasil.org, 2017. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/transparencia/documentos/>> Acesso em: 05 de jul. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? São Paulo: 2000.

Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOOK Versão 3.0. 1ª ed. Brasil, 2013

HALL, Peter D. (1994). Historical perspectives on Nonprofit Organization. Em Herman, R. D. (and Associates). The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

HECKERT, C. R.; Silva, M. T.. Qualidade de serviços nas organizações do Terceiro Setor. Produção, v. 18, n. 2, p. 319-330, 2008.

HESKETT, J.; SASSER, W. E.; SCHELINGER, L.A. The service profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York: The Free Press, 1997.

HUDSON, M. Administrando organizações do Terceiro Setor - o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 2004.

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam lucro. Tradução de H. de Barros. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAÑAS, Antônio Vico; MEDEIROS, Epitácio Ezequiel de. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.

FOWLER, Alan. (1997). Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of nongovernmental organization in international development. London: Earthscan Publisher.

MASCI Consultoria Jr. Mapeamento de Processos: o passo-a-passo para otimizar sua empresa. [S.I.]. 2017. Disponível em: <<https://www.masciconsultoria.com.br/mapeamento-de-processos/>> Acesso em 02 mai. 2019.

MILANI FILHO, M. A. F. A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho. São Paulo, 2004. 140p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL. O que é o Observatório Social do Brasil (OSB)? Disponível em: <<https://blog.fastformat.co/como-fazer-citacao-de-artigos-online-e-sites-da-internet/>> Acesso em 02 mai. 2019.

OLAK, P. A. Contabilidade de entidades sem fins lucrativos não governamentais. 1996. 273p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Miguel D. de. (1999). Cidadania e globalização: a política externa brasileira e as ONGs. Brasília: Instituto Rio Branco, Fundação Alexandre Gusmão, Centro de Estudos Estratégicos.

OSB-Rio. Grupo de Trabalho de Conselhos. Observatorio social do rio.com.br, 2019. Disponível em: <<http://observatorio-social-rio.com.br/como-funciona/grupo-de-trabalho-de-conselho/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

OSB-Rio. Grupo de Trabalho de Licitações e Contratos. Observatoriosocialdorio.com.br, 2019. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/grupo-de-trabalho-de-licitacoes/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

OSB-Rio. Grupo de Trabalho de Saúde. Observatoriosocialdorio.com.br, 2019. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/grupo-de-trabalho-de-saude/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

OSB-Rio. Grupo de Trabalho de Transparência. Observatoriosocialdorio.com.br, 2019. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/como-funciona/grupo-de-trabalho-de-transparencia/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

OSB-Rio. Grupo de Trabalho de Transporte. Observatoriosocialdorio.com.br, 2019. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/como-funciona/grupo-de-trabalho-de-transportes/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

OSB-Rio. Grupo de Trabalho do Legislativo. Observatoriosocialdorio.com.br, 2019. Disponível em: <<http://observatoriosocialdorio.com.br/como-funciona/grupo-de-trabalho-do-legislativo/>> Acesso em: 24 de jun. 2019.

PAMPONET, Arnaud Velloso. Como entender os processos organizacionais. Administradores.com, [S.I.], 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-entender-os-processos-organizacionais>> Acesso em 02 mai. 2019.

RAMOS, L. C. Em busca das origens do Terceiro Setor: uma avaliação crítica da literatura econômica sobre organizações não lucrativas. São Paulo, 2003. 172p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

ROTHGIESSER, T. L. Sociedade Civil. A sociedade civil brasileira e o Terceiro Setor. São Paulo: [s.n], 2004.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. Defining the nonprofit sector. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

TAVARES NETO, J. Q.; FERNANDES, A. O. Terceiro Setor e interesses coletivos: as alternativas sociais na busca da cidadania. Sequência, v. 31, n. 60, p. 371-390, jul. 2010.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VEYRAT, Pierre. Os 5 tipos de mapeamento de processos mais usados e a solução definitiva. Heflo.com, [S.I.]. 2017. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/mapeamento/tipos-de-mapeamento-de-processos/>> Acesso em 02 mai. 2019.

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. Características e peculiaridades das entidades do Terceiro Setor. ConTexto, Porto Alegre, v. 11, n. 19, p. 31-42, 1º semestre 2011.