O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 17 | Nº 51 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.10976456

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

MODELAGEM DE PROCESSO DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

Sérgio Roberto Pinto[1]

Bruno Américo Mezenga de Oliveira[2]

Fernando Jorge Ericeira[3]

Maria de Nazaré dos Anjos Barros[4]

Tatiana Alves de Paula[5]

Resumo

As Organizações Não Governamentais (ONGs), frequentemente enfrentam desafios exclusivamente relacionados à gestão e captação de recursos financeiros, é necessário desenvolver modelos específicos de modelagem de processos em torno da gestão. Esses recursos financeiros são fundamentais para o cumprimento eficiente da missão e dos objetivos organizacionais. Independente de tipo de organizações, ambas buscam modelos para atualizar tarefas e processos de suas gestões, resultando em avanços na gestão, e, em resposta à demanda por estratégias e ferramentas para melhorar a eficiência da gestão, a transparência, a *accountability* e a eficiência nos processos administrativos. O objetivo da pesquisa é desenvolver um modelo que permita melhorias nos processos gerenciais de uma ONG em São Luís, Maranhão, especialmente em relação à captação de recursos e à eficácia na gestão financeira. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso na ONG em questão, envolvendo entrevistas com diferentes públicos internos, como gestores, diretores, colaboradores e voluntários. Além disso, foram observados os processos gerenciais da organização, analisando suas rotinas e ferramentas de trabalho. Essa abordagem mista de pesquisa, combinando entrevistas e observações, proporcionou uma compreensão abrangente da situação organizacional da ONG estudada. Os resultados revelaram desafios significativos enfrentados pela ONG em relação à gestão e captação de recursos, especialmente em contextos de vulnerabilidade social. No entanto, a implementação do modelo proposto demonstrou avanços nas práticas gerenciais da organização estudada. O modelo apresentado possibilitou maior transparência e controle sobre as atividades administrativas da ONG, além de promover um maior engajamento dos envolvidos nas tomadas de decisões. Conclui-se que a modelagem de processos de controle gerencial pode ser uma ferramenta eficaz para melhorar a gestão de ONGs, especialmente no que diz respeito à transparência e accountability. A implementação de modelos como o proposto neste estudo pode contribuir para o fortalecimento das práticas gerenciais e, consequentemente, para o alcance dos objetivos das organizações sem fins lucrativos, como a ONG estudada.

Palavras-chave: Modelagem; Organização Não Governamental; Processo de Gestão.

Abstract

Non-Governmental Organisations (NGOs) often face challenges exclusively related to managing and attracting financial resources, and it is necessary to develop specific models for modelling processes around management. These financial resources are fundamental to the efficient fulfilment of the organisational mission and objectives. Regardless of the type of organisation, both are looking for models to update their management tasks and processes, resulting in advances in management, and in response to the demand for strategies and tools to improve management efficiency, transparency, accountability and efficiency in administrative processes. The aim of this research is to develop a model to improve the management processes of an NGO in São Luís, Maranhão, especially in relation to fundraising and the effectiveness of financial management. To achieve the proposed objective, a case study was carried out at the NGO in question, involving interviews with different internal stakeholders, such as managers, directors, employees and volunteers. In addition, the organisation's management processes were observed, analysing its work routines and tools. This mixed research approach, combining interviews and observations, provided a comprehensive understanding of the organisational situation of the NGO studied. The results revealed significant challenges faced by the NGO in terms of management and fundraising, especially in contexts of social vulnerability. However, the implementation of the proposed model demonstrated advances in the management practices of the organisation studied. The model presented enabled greater transparency and control over the NGO's administrative activities, as well as promoting greater engagement of those involved in decision-making. It can be concluded that modelling management control processes can be an effective tool for improving NGO management, especially with regard to transparency and accountability. The implementation of models such as the one proposed in this study can contribute to strengthening management practices and, consequently, to achieving the objectives of non-profit organisations such as the NGO studied.

Keywords: Management Process; Modelling; Non-Governmental Organisation.

[1] Docente da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Doutor em Ciências Contábeis e Administração FUCAPE Business School (FUCAPE). E-mail sergio.pinto@ufma.br

[2] Docente da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Doutor em Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES). E-mail brunomezenga12@gmail.com

[3] Docente da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School (FUCAPE). E-mail: prof.fernandoericeira@gmail.com

[4] Docente da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School (FUCAPE). E-mail: nazareuema@gmail.com

[5] Docente da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School (FUCAPE). E-mail: tatiana.paula22@gmail.com

INTRODUÇÃO

A modelagem de processo de gestão em Organizações Não Governamentais (ONGs) constitui um tema de relevância crescente no contexto da administração contemporânea. As ONGs, frequentemente, enfrentam desafios singulares relacionados à gestão e captação de recursos financeiros, aspectos cruciais para a consecução eficaz de suas missões e objetivos organizacionais. É imperativo, portanto, desenvolver modelos específicos de modelagem de processos em torno da gestão para enfrentar esses desafios.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) surgiram da união de pessoas com objetivos comuns para articular e mobilizar recursos em prol de atender às necessidades sociais. Embora seja papel do poder público fornecer serviços essenciais à sociedade, as ONGs desempenham um papel fundamental na complementação desses serviços, realizando parcerias com o setor público e empresas privadas. No entanto, é essencial que as ONGs adotem práticas de accountability em suas rotinas de gestão para promover a transparência e a prestação de contas aos stakeholders, incluindo doadores e a sociedade em geral.

Sabe-se que as Organizações Não Governamentais (ONGs) desempenham um papel vital na sociedade, muitas vezes atuando como agentes de mudança social e prestadoras de serviços essenciais para comunidades em situações de vulnerabilidade. Essas entidades frequentemente constantemente desafios exclusivamente relacionados à gestão e captação de recursos financeiros, elementos cruciais para o cumprimento eficiente de sua missão e objetivos organizacionais. A eficácia da gestão financeira e a transparência na utilização desses recursos tornaram-se áreas de crescente preocupação, exigindo o desenvolvimento de modelos específicos de modelagem de processos em torno da gestão.

Independentemente do tipo de organização, todas buscam constantemente maneiras de aprimorar suas práticas administrativas e processos de gestão. Em resposta à demanda por estratégias e ferramentas que promovam a eficiência da gestão, a transparência, a accountability e a eficiência nos processos administrativos, surge a necessidade premente de desenvolver modelos adaptáveis às peculiaridades das ONGs.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um modelo que permita melhorias nos processos gerenciais de uma ONG sediada em São Luís, Maranhão, com foco especial na captação de recursos e na gestão financeira.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem metodológica que envolveu um estudo de caso em ONG situada na cidade de São Luís, Estado do Maranhão. O estudo de caso foi escolhido devido à sua capacidade de fornecer uma compreensão aprofundada e contextualizada da

realidade organizacional, permitindo a coleta de dados qualitativos detalhados. Além de ser uma ONG com mais 40 de anos de existência cujo papel, além de outras ações, é fornecer abrigo temporário e serviços educacionais para crianças em situação de vulnerabilidade. Foram realizadas entrevistas com colaboradores, voluntários e membros da direção executiva, além da observação dos processos administrativos e financeiros da organização. As informações coletadas foram analisadas qualitativamente, identificando os pontos críticos nos processos de captação de recursos, prestação de contas e gestão financeira.

Com base nos dados obtidos, foram desenvolvidos modelos dos processos de gestão da ONG utilizando técnicas do BPM (*Business Process Management*) e a plataforma HEFLO. Os modelos foram apresentados ao presidente da ONG e ao responsável pelo setor financeiro para validação e sugestões de ajustes.

A proposta de modelagem dos processos foi apresentada ao presidente da ONG e ao responsável pelo financeiro, com sugestões para melhorias e ajustes. Após validação e contribuições dos gestores da organização, os processos foram finalizados e considerados capazes de melhorar a eficiência administrativa e a adoção da accountability na ONG.

Portanto, Caracterização das seções do trabalho cuja seção inicial abrange o conceito teórico, abordando os elementos conceituais da Organização não Governamental, com o objetivo de estabelecer uma clareza entre eles e os diversos métodos de processo de gestão de negócios. A segunda seção apresenta então a metodologia utilizada na pesquisa, os procedimentos e enquadramentos utilizados, bem como as diretrizes metodológicas utilizadas para análise dos dados e apresentação dos resultados . A seção subsequente, traz a análise dos elementos presentes na coleta de dados da ONG científica que é realizada na seção a seguir, que seleciona trechos das entrevistas relacionadas ao objetivo deste trabalho . As seções incluem ponderações sobre os propósitos deste estudo e potenciais desdobramentos para estudos futuros.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

Ao falar de ONG pensa-se relaciona ao terceiro setor, cujo termo refere-se a um conjunto diversificado de organizações não governamentais e sem fins lucrativos que operam em paralelo aos setores público e privado, onde esses tipos de organizações desempenham um papel crucial na sociedade, fornecendo serviços públicos, promovendo o voluntariado e a participação cívica, e atuando como um contrapeso aos interesses do governo e do mercado (SALAMON, 2023). As ONGs têm como principal função e objetivo captar e mobilizar recursos que possam ser utilizados na prestação de

serviços às comunidades e indivíduos em situação socioeconômica desfavorável, ou que estejam em situação de vulnerabilidade, conduzindo ações que gerem mudanças sociais (CORDERY *et al*., 2019; CAZENAVE; MORALES, 2021).

O conceito de ONG é utilizado quando se refere a uma organização sem fins lucrativos, em que a participação é voluntária para organizações da sociedade civil (DEWI, *et al*., 2021). As ONGs são compostas por uma variedade de organizações que não têm fins lucrativos e não são controladas pelo governo, abrangendo desde instituições de caridade até grandes ONGs internacionais, associações de voluntários, fundações filantrópicas e diversas outras entidades, cuja característica fundamental dessas organizações é que elas não visam ao lucro, o que significa que seu principal objetivo é servir a um propósito social, ambiental ou comunitário (ANHEIER, 2023)

Dada ao princípio básico das ONG que é o bem estar social é fundamental que o indivíduo esteja inserido na sociedade e seja reconhecido socialmente onde são uma das qualidades humanas inerentes à sociedade e às interações que ocorrem em muitos ambientes, o que por sua vez facilita o desenvolvimento de relacionamentos, a construção de identidade e o envolvimento social que é uma das qualidades humanas inerentes à sociedade e às interações que ocorrem em muitos ambientes, o que por sua vez facilita o desenvolvimento de relacionamentos, a construção de identidade do indivíduo na sociedade (SANTOS *et al*., 2024).

A fim de atender às necessidade financeiras as ONGs buscam doações, pois muitas culturas e tradições em todo o mundo influenciam essa prática d, assim como a importância das políticas públicas e dos incentivos financeiros na promoção da filantropia e essas as doações desempenham um papel crucial no financiamento das operações das ONGs, permitindo que elas cumpram suas missões e realizem seu trabalho em prol de causas sociais, ambientais ou comunitárias (DEWI *et al*., 2021; OTTONI-WILHELM *et al*., 2023).

PROCESSO DE GESTÃO DE NEGÓCIO

Ao longo das transformações constantes no mundo dos negócios, o Processo de Gestão de Negócio (*Business Process Management* - BPM) surgiu e persistiu como uma prática fundamental de gestão que levou as empresas a uma maior competitividade e sustentabilidade, e, embora frequentemente utilizado, o conceito de BPM entre acadêmicos e técnicos ainda não está solidificado devido à falta de clareza quanto à sua ampla aplicação no Processo de Gestão de Negociações (CAROLEI, 2022).

Para Oliveira *et al*. (2022) o desenvolvimento da teoria de gestão por processos foi possível pela ampliação da perspectiva organizacional, principalmente porque foi destacada ao admitir uma integração entre os departamentos e suas funções e com isso é essencial o uso de ferramentas que possibilite

Ao dimensionar o processo de gestão nos negócios Van Looy e Devos (2019) caracterizam o BPM como um procedimento capaz de aumentar a eficiência das organizações, podendo ser útil para os entes públicos, privados e ONG. Haddad *et al*. (2016) o define como uma plataforma que inclui a utilização de medições capazes de melhorar os processos de gestão que permita a execução de tarefas estruturadas dentro da execução de seus procedimentos.

O BPM é um método que é aplicado por meio de técnicas de processos organizacionais, e o Processo de Gestão de Negócio requer uma visão capaz de gerar uma nova cultura nos processos organizacionais e seja possível ampliar seus procedimentos por meio da técnica. De acordo com Dharmawan *et al*. (2019), o BPM irá combinar características como modelagem, automação, execução, controle, medição e otimização dos processos de negócios.

A plataforma computacional conhecida como BPM (*Business Process Management*) é empregada na integração e gerência dos processos de forma adaptável dentro e fora da empresa o que permite uma visualização global do processo avaliando a tomada de decisões, possibilitando mais assertividade, fiscalização e flexibilidade de processos (OLIVEIRA *et al*., 2022)

Reconhecendo sua relevância, as organizações estão avaliando e adotando práticas de gestão de seus processos de negócios como parte de seu desempenho operacional, além de contar com um mecanismo para adaptar de forma mais eficiente suas operações às mudanças no ambiente de negócios (ROUAULT; ALBERTINI, 2022).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Escolha da Organização

No estágio inicial deste estudo, foi primordial estabelecer um contato direto com os protagonistas envolvidos no cerne da operação: os voluntários engajados no processo de captação de recursos da organização sediada em São Luís-MA. Durante os meses de julho e agosto de 2021, uma série de encontros e diálogos foram meticulosamente planejados e conduzidos.

Esses encontros não foram apenas meras formalidades, mas sim uma oportunidade valiosa para mergulhar profundamente na realidade operacional da organização. Por meio de diálogos informais,

desprovidos de estruturas rígidas, foi possível estabelecer uma conexão genuína com os voluntários, entendendo não apenas suas tarefas atribuídas, mas também suas motivações intrínsecas, desafios enfrentados e perspectivas sobre os processos de captação de recursos. A importância dessas conversas transcendeu a mera coleta de dados; elas representaram o ponto de partida para uma compreensão holística e contextualizada da dinâmica organizacional. Os voluntários, com sua dedicação e experiência prática, forneceram insights valiosos sobre os fluxos de trabalho, as estratégias adotadas e as necessidades emergentes da organização.

Através desses diálogos, não apenas se delineou um panorama inicial dos processos de captação de recursos, mas também se reconheceu a relevância crítica desses esforços para a sustentabilidade e o alcance dos objetivos da organização. A interação direta com os voluntários permitiu uma imersão genuína no âmago da operação, proporcionando uma base sólida para os estágios subsequentes da pesquisa.

Assim, o contato inicial com os voluntários foi muito mais do que uma formalidade metodológica; foi um ato de engajamento empático e colaborativo, essencial para a construção de uma compreensão autêntica dos desafios e oportunidades enfrentados pela organização na sua busca incessante por recursos para promover o bem-estar social em São Luís-MA.

Estudo de Caso

A ONG estudada fornece abrigo temporário para crianças abandonadas e em situação de vulnerabilidade. As crianças atendidas são encaminhadas por entidades de proteção à criança, também pela Vara da Criança e Adolescente, supervisionados pelo Conselho Tutelar. Os menores ali abrigados são acolhidos pela OS, que passa a deter a guarda e a oferecer acompanhamento psicológico, assistência social, alimentação, pedagogos e docentes para dar suporte educacional. Oferece também serviços educacionais e atende cerca de 140 crianças da comunidade no seu entorno. O público-alvo destes serviços são crianças do 1 º ao 5º ano do Ensino Fundamental. A estrutura física da escola é composta por 7 salas de aulas, com quadra de esporte, área de lazer e refeitório. O corpo docente é formado por 7 profissionais com formação no ensino superior nas áreas de Letras e Pedagogia.

Além disso, a ONG possui uma fábrica de vassouras ecológicas que são produzidas a partir de garrafas PET, recolhidas por meio de doações. Os voluntários que trabalham na produção de vassouras são indivíduos de baixa renda e que residem em torno de um dos pontos de assistências. Segundo o presidente da ONG, a produção poderia ser ampliada, mas a falta de recursos para aquisição de matéria-prima inviabiliza a ampliação da produção. As vassouras produzidas são vendidas em feiras e pequenos

comércios da região e por parceiros. Desde 2007, a organização possui três postos sociais que vêm realizando ações assistenciais como distribuição de alimentos, roupas, ensino, dentre outros serviços. Aos domingos, em média, 220 quentinhas são produzidas e distribuídas às comunidades adjacentes. Também há os institutos que exercem o papel de educação religiosa para grupos de crianças, jovens e famílias.

Foi empregado no estudo de caso por entrevistar pessoas envolvidas, o que nos permite examinar o que está além do repertório e adicionar observações de situações, problemas ou comportamentos que não estão sendo treinados até o momento determinado. A escolha da ONG estuda se deu por sua estrutura e pelo seu tempo de atuação na cidade, além da liberdade concedida para ter acesso às informações da organização estudada. Esta organização tem atuado e desenvolvido ações em prol de comunidades carentes na cidade de São Luís, Estado do Maranhão.

Foi constatado que na ONG estudada dispõem em média de 25 empregados, contratados com carteira assinada, além do apoio de voluntários, em média 76, que auxiliam na execução dos programas sociais e nas atividades administrativas. Quanto a direção executiva é composta pelo diretor, secretário, tesoureiro que são supervisionados pelo conselho fiscal composto por três associados. Em nível de organização dos processos administrativos, a gestão da ONG estudada, é composta por 3 pessoas. Desses colaboradores, um é responsável pelas atividades de aquisição de produtos e serviço e consequentemente pagamentos dessas aquisições. Um colaborador, responsável pelo controle do pessoal, é responsável para preparação de documentação que envolve folha de pagamento. E um outro colaborador é responsável em controlar a parte financeira, ligada diretamente à diretoria da organização e responsável em apresentar os relatórios financeiros.

Semanalmente a ONG estudada coleta informações das aquisições, pagamentos, despesas e controle do ponto do pessoal contratado e as encaminham para a contabilidade, que é terceirizada. Ao afinal do mês, o diretor tem ciência de todo o processo dos trâmites financeiros por meio de resumo das informações que são repassadas ao conselho fiscal, responsável pela validação dos fatos ocorridos. Para Dewi *et al*., (2021) são fundamentais a transparência e a capacidade de prestação de contas por parte das organizações, pois preconiza o processo de prestação de contas financeiras a fim de condicionar gerenciamento para possíveis melhoria nos processos de gestão.

Durante o estudo na organização levantou-se o processo de captação dos recursos financeiros, isto é, algumas estratégias para o financiamento de suas ações assistenciais junto às comunidades alcançadas pelos projetos. Essas fontes de recursos dão-se da seguinte forma:

a) Doações mensais realizadas por pessoas físicas por meio de carnê;

b) Parcerias com empresas privadas, nas quais são direcionados recursos para determinadas áreas;
c) Repasses do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA);
d) Participação do Programa Nota Legal, um programa do Governo do Estado do Maranhão;
e) Produção e venda de vassouras ecológicas, produzidas a partir da reciclagem de garrafas PET doados pela comunidade;
f) Participação do clube do livro, onde são vendidos livros religiosos a baixos custos;
g) Projeto de Reciclagem, que é o recebimento de doação de resíduos (papel, plástico etc.);
h) Projeto Óleo solidário, que contribui para a preservação ambiental e gera recursos para a instituição.

A diversificação para captações de recursos da ONG estudada impossibilita adoção de práticas de *accountability* em suas rotinas e nos processos de gestão por não atender a critérios de controle estruturado. Ademais, a ONG estudada é orientada por alguns potenciais doadores a se atentarem às práticas de controle e transparência em seus processos que favoreça a transparência organizacional. De certo modo, a ausência de comunicação e integração entre os envolvidos no processo de gestão pode implicar tomada de decisões levando assim à redução da confiança intraorganizacional (ROUAULT; ALBERTINI, 2022).

Levantamento de dados

O processo de coleta de dados desempenha um papel fundamental em qualquer pesquisa, especialmente quando se trata de entender os meandros dos processos de captação de recursos e da estrutura organizacional de uma ONG. No contexto deste estudo, adotou-se uma abordagem meticulosa e abrangente para garantir a obtenção de informações precisas e relevantes.

A fim de atender os objetivos desse trabalho, foi necessário realizar um contato inicial que se deu por meio de diálogos com voluntários envolvidos no processo de captação de recursos da organização, na cidade em São Luís-MA, realizado nos meses julho e agosto de 2021. A partir daí, o colaborador explicou dentro de seu entendimento como se dava os processos de captações de recursos essenciais para a sobrevivência da ONG estudada sendo vital para financiar as ações sociais da organização.

Para compreender toda estrutura organizacional, dentre eles os processos da gestão, foram coletadas informações da organização estudada ocorridas em quatro momentos distintos:

1. Levantamento dos pontos inerentes ao processo de captação de recursos junto ao presidente da organização, que está à frente da Instituição desde 2011. Esse levantamento se deu por meio de uma conversa sem roteiro apenas para conhecer a entidade na qual seria estudada;

2. Elaboração de um roteiro direcionador formulado a parir de um questionário semiestruturado com 34 perguntas abertas e fechadas, aplicado junto ao presidente da ONG estudada e demais colaboradores;
3. Realização de entrevista tendo como parâmetro o roteiro (questionário semiestruturado) que foi aplicado com o diretor, vice-presidente e um representante do conselho fiscal;
4. Realização de entrevista com os funcionários responsáveis pela parte administrativa e financeira (desses há voluntários e empregados da ONG).

A entrevista com o presidente da ONG estudada foi realizada em uma manhã do dia 31 de agosto de 2021, com duração de duas horas e trinta minutos, quando correu também, visita às instalações da OS. Ao longo da entrevista, percebeu-se processos ineficientes dentro das demandas administrativas e financeiras dentro do processo de gestão da organização estudada.

Em um dos encontros (momento 2), fizeram-se presentes o tesoureiro da organização e a vice-presidente da ONG que é responsável pela captação de doações. Os dois relataram suas rotinas e seus papéis no que se refere às questões financeiras da ONG. Com as falas foi possível compreender como se desenvolve a captação de recursos. Todos os processos das entrevistas realizadas foram gravados e realizados as anotações no próprio questionário a fim de analisar as deficiências levantadas nas rotinas de aquisição de produtos/serviços, pagamentos de fornecedores e captação de recursos que necessitavam uma melhor atenção nos processos da ONG estudada. Também foi constatado ausência do fluxograma da organização.

Procedimentos de análise de dados

O processo de análise de dados e construção da modelagem dos processos na gestão da ONG representou uma etapa crucial para identificar pontos críticos, propor melhorias e promover a eficiência operacional. A partir das informações coletadas nas entrevistas, foi possível levantar os processos essenciais da organização, com destaque para a aquisição de produtos/serviços, pagamentos a fornecedores e o processo de captação em programas governamentais.

Para estruturar e modelar esses processos, foram utilizadas técnicas preconizadas pelo BPM (*Business Process Management*), integradas às atividades internas da organização. A plataforma HEFLO foi escolhida como ferramenta para essa construção, oferecendo uma abordagem online e acessível. Durante o processo, foram considerados fatores como a quantidade de colaboradores disponíveis na organização e o envolvimento da diretoria, conselho fiscal e contabilidade.

Assim, as etapas do Processo de Modelagem se darão com a construção da proposta de modelagem onde se seguiu um percurso estruturado, que incluiu:

a) Coleta de Dados: Inicialmente, foram utilizadas técnicas de mapeamento da problemática, por meio de entrevistas estruturadas com os principais stakeholders da organização. Essas entrevistas permitiram uma compreensão detalhada dos desafios enfrentados pela ONG em suas operações diárias.

b) Feedback: As informações coletadas foram cuidadosamente organizadas e analisadas para identificar padrões, tendências e áreas de oportunidade para melhorias. Esse processo de feedback permitiu uma validação contínua das conclusões obtidas durante a coleta de dados.

c) Planejamento da Ação: Com base nas informações fornecidas pelas entrevistas e análises de dados, foram elaboradas ações concretas e estratégias para a concretização das mudanças desejadas na gestão da organização. Essas ações foram alinhadas com os objetivos estratégicos da ONG e com as necessidades identificadas durante o processo de análise.

d) Sugestão de Implantação: A proposta de modelagem dos processos foi desenvolvida utilizando a plataforma HEFLO, levando em consideração a disponibilidade de recursos humanos e o envolvimento das partes interessadas, como a diretoria, o conselho fiscal e a contabilidade. A construção desses processos foi realizada de forma colaborativa, garantindo o alinhamento com as necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

e) Avaliação: Após a construção da modelagem dos processos, foi realizada uma avaliação detalhada para garantir a eficácia e a viabilidade das propostas apresentadas. Essa avaliação incluiu uma revisão cuidadosa dos eventos construídos na plataforma HEFLO, bem como a validação pelo gestor da ONG e a incorporação de suas contribuições.

Os processos foram meticulosamente delineados, inicialmente de forma manual, refletindo os insights colhidos durante as entrevistas e o processo de análise de dados. Essa etapa demandou um cuidadoso esforço de compilação e organização das informações, visando criar uma representação fiel e abrangente dos fluxos de trabalho da organização.

Após a elaboração inicial, os processos foram apresentados ao presidente da ONG e ao responsável pelo departamento financeiro em uma sessão dedicada. Durante essa apresentação, foram discutidos os detalhes dos processos propostos, destacando-se áreas de oportunidade e sugestões para aprimoramento das rotinas diárias da organização.

A interação durante essa sessão foi fundamental, pois permitiu uma troca de ideias dinâmica e colaborativa entre os membros da gestão e os responsáveis pela construção dos processos. As sugestões e insights compartilhados durante essa discussão enriqueceram ainda mais a modelagem dos processos, garantindo que ela estivesse alinhada com as necessidades e expectativas da equipe diretiva da organização.

Após a sessão de apresentação, os eventos construídos foram submetidos a um processo de validação mais formal. Nessa etapa, os processos foram revisados e avaliados quanto à sua viabilidade, eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos da ONG. O gestor da organização desempenhou um papel fundamental nesse processo, fornecendo contribuições adicionais e insights valiosos para aprimorar ainda mais a modelagem dos processos.

O perfil de dados primários descrito acima consiste em informações qualitativas obtidas por meio de entrevistas e interações diretas com os membros da organização, incluindo o presidente da

ONG, o responsável pelo departamento financeiro e outros colaboradores relevantes. Esses dados primários foram coletados por meio de uma abordagem participativa, na qual os entrevistadores interagiram diretamente com os participantes para obter opiniões e informações sobre os processos de captação de recursos, gestão organizacional e áreas de oportunidade para melhorias.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao examinar a estrutura organizacional da ONG, observou-se que ela é composta pela diretoria executiva e um conselho fiscal. Esses órgãos desempenham papéis essenciais na tomada de decisões e supervisão das atividades da organização. No entanto, durante a pandemia do COVID-19, a realização de reuniões remotas do conselho para aprovar as prestações de contas pode ter levantado desafios adicionais em termos de comunicação e participação efetiva dos membros.

Um dos principais desafios identificados foi a falta de definição clara dos procedimentos de prestação de contas dentro da estrutura da ONG. Isso resultou em rotinas não predefinidas e dificuldades na compreensão de um fluxo ordenado para esse processo crucial. A realização das prestações de contas apenas ao final de cada período, em dezembro, pode gerar atrasos e dificuldades na prestação de contas aos parceiros e associados da organização. Além disso, a dependência de uma empresa terceirizada de contabilidade para o acompanhamento orçamentário levanta questões sobre a autonomia e transparência na gestão financeira da ONG.

O que acontece ainda é que, de acordo com o IBGC (2017), ao respeito do princípio de responsabilidade corporativa, os agentes de governança devem carregar a continuidade dos negócios enfrentados pelas externalidades negativas. No contexto desta pesquisa, isto significa melhorar a qualidade da informação contábil por meio de ações governamentais.

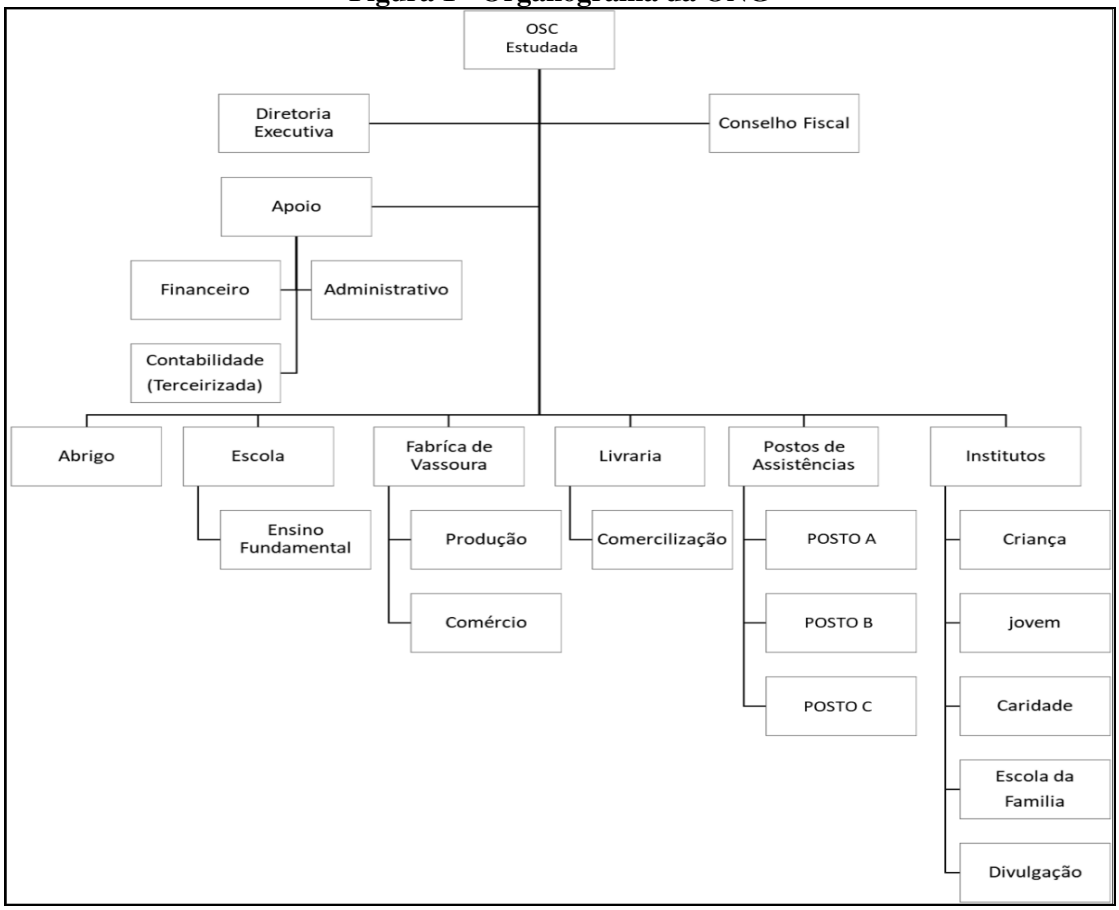
Os resultados também apontaram para a diversidade de fontes de captação de recursos da ONG, incluindo contribuições de empresas parceiras, repasses governamentais, contribuições de associados e vendas de produtos como vassouras ecológicas. No entanto, a média anual de captação de recursos foi estimada em R$ 500.000,00, indicando a necessidade de explorar novas estratégias de mobilização de recursos para garantir a sustentabilidade financeira da organização.

Diante dos desafios identificados, surgem oportunidades para fortalecer os processos de prestação de contas e governança da ONG. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de rotinas claras e procedimentos definidos para a prestação de contas, bem como o fortalecimento da governança organizacional e do controle interno. A adoção de práticas de transparência e prestação de

contas, alinhadas às melhores práticas do terceiro setor, pode aumentar a confiança dos parceiros e doadores e fortalecer o impacto social da organização.

Em consideração às situações levantadas no diagnóstico da ONG no estudo, foi realizado o mapeamento da estrutura organizacional, dado por meio do organograma, conforme é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da ONG



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 1 apresenta a estrutura do funcionamento organizacional da ONG estudada, objeto da pesquisa, como diretoria executiva, composta pelos cargos da presidência, vice-presidência e secretaria, cujos papeis devem ser claramente definidos dentro da gestão. Para Andrade e Fujino (2023) dizem que administração corporativa é um sistema que envolve as relações entre os envolvidos no processo. Essa é possível através da adoção de boas práticas de governança corporativa que transformam princípios básicos em recomendações objetivas.

Quanto a uma proposta de solução, e, diante dos aspectos observados na ONG em questão, com evidência de diferentes procedimentos não parametrizados em sua estrutura, dificultando identificar o papel de cada setor em relação às atribuições e competências, foram construídas três modelagens de

processo para a ONG, a saber: 1) que trata sobre a aquisição de produtos e serviços, 2) contas a pagar e 3) captação de recursos no programa governamental.

Conforme apontado por Oliveira *et al*. (2022) dizem que a evolução da administração em práticas de gestão por processos impõe-se como uma necessidade essencial no processo de tomada de decisão e que há uma necessidade constante com foco no uso eficiente de recursos.

Contudo as modelagens apresentadas como aquisição de produtos e serviços, pagamento de fornecedor e captação de recursos junto a programas governamentais, surgiram a partir da ausência identificada desses processos, tendo como ponto crítico central, a transparência da gestão perante os envolvidos e interessados nas informações da ONG e que são fundamentais para auxiliar na captação de recursos. Compreendida a composição da referida organização, constatou-se ainda a ausência do fluxo organizacional, e, com base nas informações coletadas, foi necessário construir o fluxograma institucional com a finalidade de construir as modelagens propostas nas quais fossem possíveis envolver a diretoria executiva, conselho fiscal e demais setores que compões o apoio administrativo, bem como o fluxograma organizacional.

A análise proposta por Andrade e Fujino (2024) destacam que o processo de informação não se limita à mera transmissão de dados, mas é intrinsecamente ligado às relações interpessoais e organizacionais. As informações circulam dentro das organizações como elementos-chave que sustentam as atividades cotidianas, as tomadas de decisão e os relacionamentos entre os membros.

Ainda, observou-se que uma das situações mais críticas da ONG estudada está na solicitação de aquisição de Produtos e Serviços. Segundo o presidente da ONG estudada, não há definido, pois, desde a solicitação até o recebimento do produto por não haver pessoas específicas para o recebimento e assim, todas as compras são condicionadas somente a uma pessoa. Com base nessa situação problema foi construído a modelagem de processo de aquisição dos produtos e serviços, de acordo com a Figura 2.

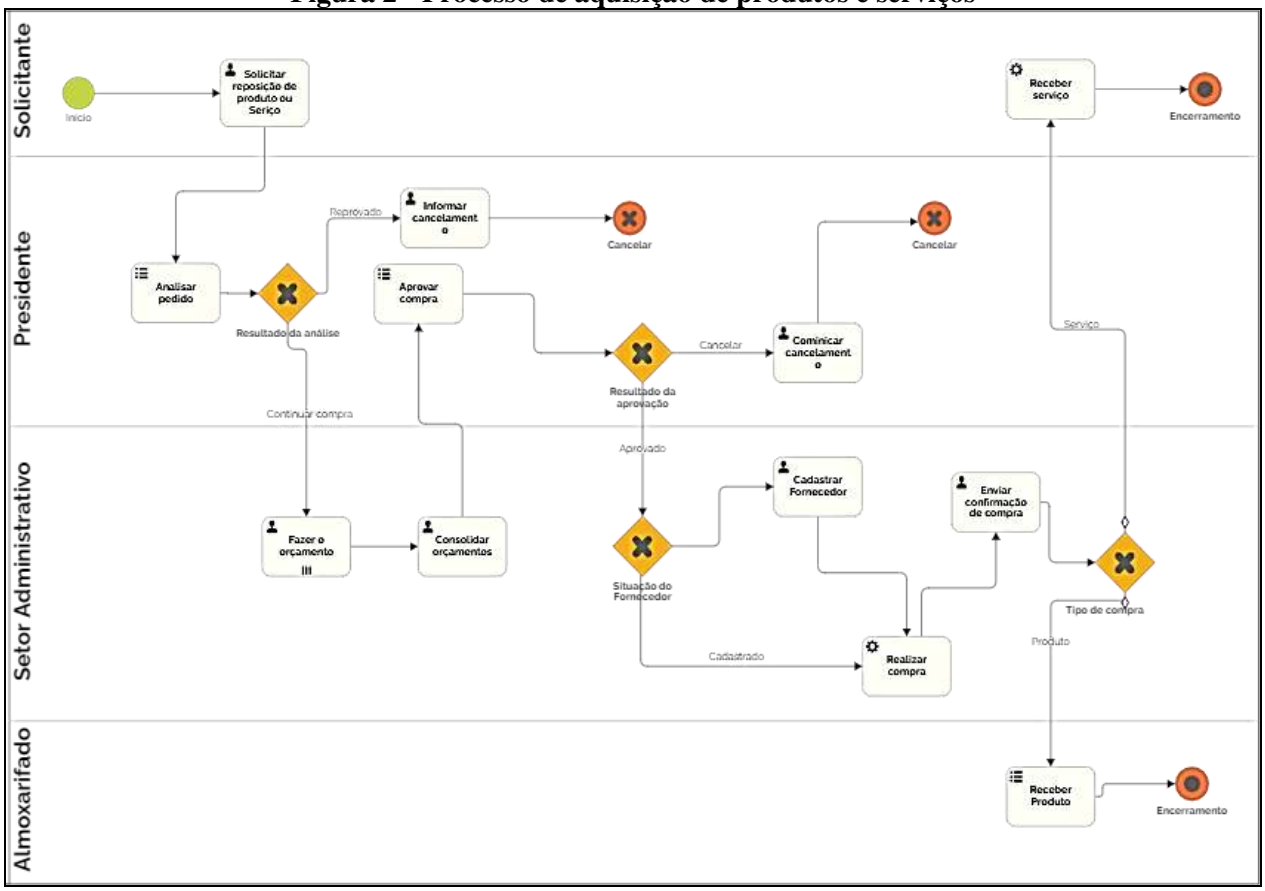
A abordagem de Guerola-Navarro (2021) uma das principais conclusões de seus achados é a importância de uma abordagem sistêmica na definição dos processos de gestão, levando em consideração não apenas as atividades individuais, mas também as interações entre elas. Isso significa que os processos de uma ONG devem ser pensados de forma integrada, de modo a promover a eficiência operacional e maximizar o impacto das ações desenvolvidas.

A modelagem de aquisição de produtos e serviço deve iniciar-se com a requisição do solicitante, devendo ser relatada a real necessidade que justifique a aquisição. Após essa etapa, o presidente da ONG estudada deverá avaliar se aprova ou não, além de justificar sua avaliação. Com a autorização do presidente, o pedido será encaminhado ao setor administrativo para dar início ao processo de aquisição,

bem como coleta dos orçamentos junto aos fornecedores, devendo o cadastro ser realizado para verificar a situação cadastral junto aos órgãos competentes que não os impeçam a emissão de nota fiscal.

Dessa forma há um grande despertar dos gestores das ONGs em destacar a importância em desenvolver medidas mais precisas e confiáveis para quantificar o tamanho, escopo e impacto desse segmento que incluindo a utilização de técnicas avançadas e fontes de informações alternativas, como registros administrativos, para complementar os dados necessários para as organizações não governamentais (SALAMON *et al*., 2023).

Figura 2 - Processo de aquisição de produtos e serviços



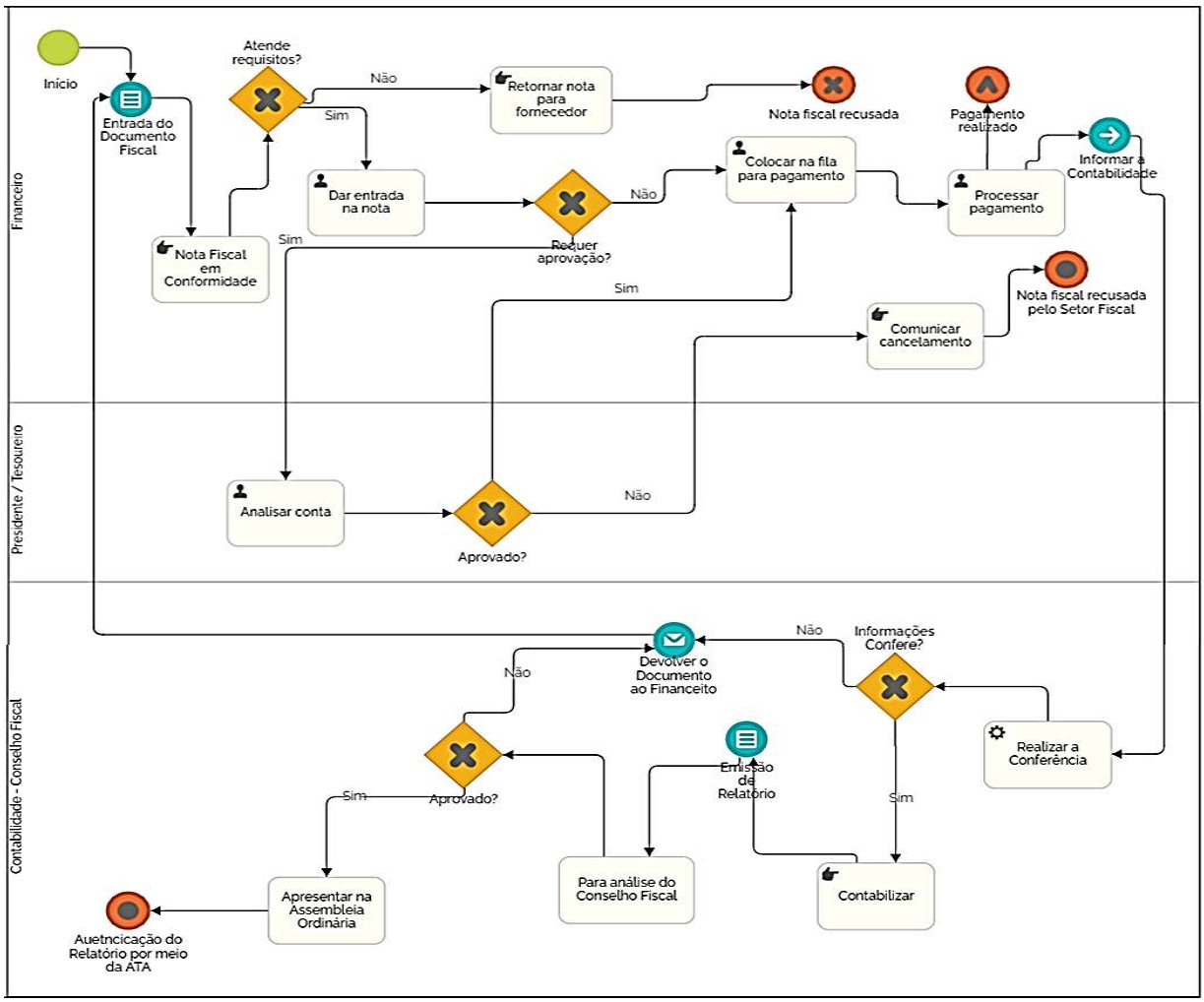
Fonte: Elaboração própria.

Após aprovação do orçamento pelo presidente, o setor administrativo estará autorizado a realizar a aquisição do serviço a ser entregue ao solicitante e, no caso de produto, deverá ser feito ao setor do almoxarifado.

Em contrapartida, Dreyer-Gibney *et al*. (2022) fornecem uma visão detalhada da complexidade envolvida no desenvolvimento de serviços nas organizações sociais, destacando o papel crítico da política e do poder e que apesar do contexto organizacional sendo fundamental que os tomadores de decisões possam participar do processo decisório.

Na Figura 3, é apresentado o processo de contas a pagar, outra fragilidade encontrada. O processo de contas a pagar se dá de forma deficitária, visto que não envolvem outros setores no processo, nem mesmo o presidente da ONG estudada. A proposta apresentada na Figura 3 implica uma proposta capaz de envolver diferentes pessoas nesse procedimento, desde o financeiro, presidente (gestor), tesoureira, contabilidade e conselho fiscal.

Figura 3 - Processo de contas a pagar



Fonte: Elaboração própria.

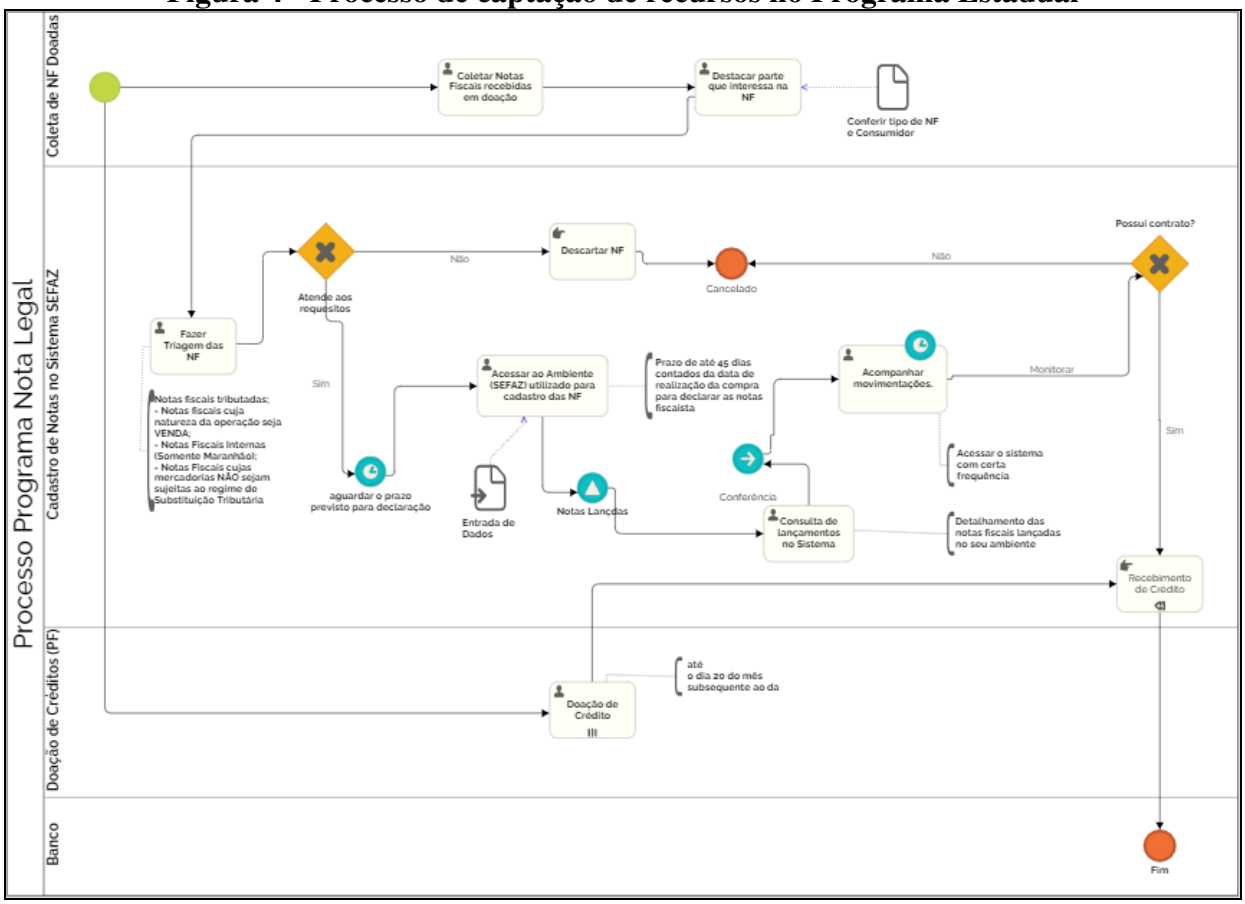
Ressalte-se que no processo de aquisição de produtos e serviços o presidente é essencial no pagamento dos fornecedores, levando em consideração alguns valores, pois isso se dá mediante autorização do tomador de decisão (presidente) e do responsável pelo setor financeiro, os quais devem acompanhar os saldos disponíveis. Contudo, esse processo deverá ser informado à contabilidade que deve reconhecer os fatos e evidenciá-los nas demonstrações financeiras, pois todos os envolvidos têm o dever de conhecer os procedimentos, o que se constitui necessário para uma melhor gestão do processo.

Para isso, será necessária a capacitação de todos a fim de possibilitar a adoção de práticas que auxiliem no processo de captação de recursos.

Por fim, foi construída a Figura 4 que trata do Processo de Captação de recursos no Programa Governamental do Estado do Maranhão. Esse processo poderá melhorar os procedimentos que envolvam as equipes de trabalhos e propor uma subdivisão das tarefas desenvolvidas frente às dificuldades que envolvam pessoal.

O processo de captação de recursos no Programa Estadual, conforme a Figura 4, é apresentado nas etapas dos procedimentos que se iniciam com as coletas das Notas Fiscais (NFs) nos estabelecimentos comerciais ou por meio de doação de créditos à OS. Outra etapa essencial, após a coleta, é a separação dessas notas para fins de cadastro no ambiente do programa, sempre observando se há identificação do CPF/CNPJ do contribuinte final, caso em que deverá ser descartada. Com essa rotina, é possível realizar o cadastro das notas fiscais (NF) e aguardar que sejam liberados os valores a serem creditados na conta corrente da OS. Tendo em vista essa proposta, outras ONG's que até então não participavam do programa terão um melhor direcionamento quanto a captação de recursos junto ao poder público do estado do Maranhão.

Figura 4 - Processo de captação de recursos no Programa Estadual



Fonte: Elaboração própria.

Os ganhos esperados desses tipos de situações apresentadas por meio dos processos de modelagens é o fato da predefinição das atribuições de competências por todos os envolvidos no processo de gestão em diferentes etapas dos processos capaz de auxiliar às organizações em reorganizarem-se adequadamente frente a fatores das rotinas de seu cotidiano (CORDERY *et al*. 2019).

Comisso ao estabelecer claramente as responsabilidades e competências de cada indivíduo dentro da estrutura organizacional, a modelagem dos processos permite uma distribuição eficiente de tarefas e funções. Isso promove uma maior clareza e transparência nas operações diárias da organização, minimizando a duplicação de esforços e garantindo que cada membro da equipe saiba exatamente o que se espera dele em cada fase do processo.

CONCLUSÃO

O presente estudo alcançou o objetivo em apresentar proposta de modelagem dos processos de gestão que envolveram procedimentos que refletem nas questões financeiras. Observou-se com as abordagens realizadas por meio de entrevistas com os envolvidos no processo de gestão da ONG estudada, em São Luís-MA, foi possível a construção das propostas de modelagens a fim de atender as necessidades gerenciais da ONG estudada, viabilizando propor soluções para os principais problemas existentes como na aquisição de produtos e serviços, contas a pagar e a captação de recursos no programa governamental.

Verificou-se que as propostas de modelagens apresentadas favorecem na solução de deficiências do ponto de vista de gerenciamento as quais foram diagnosticadas e indicadas pela própria OS. Então, as propostas apontam para a gestão de forma a favorecer um direcionamento para práticas de transparências e para o fortalecimento de captação de recursos financeiros.

Ratifica-se que a ausência de processos estruturados favorece um descontrole de gestão em tomadas de decisão por não haver uma mensuração do real papel de cada setor estratégico,

dado que essa aferição é primordial aos responsáveis no processo de gestão pela continuidade na execução dos fluxos das ações e, ao mesmo tempo, pelo condicionamento de uma estrutura da organização bem-definida. Logo, para tais processos de gestão, a aplicabilidade da *accountability* fomenta *o* alcance dos resultados favoráveis.

Por fim, a partir dos modelos propostos, contribui-se de forma significante para melhorar os processos internos organizacionais. Ressalta-se que há necessidade de construção de outros processos de modelagem capazes de envolver setores como a contabilidade e doações a receber. Este estudo pode servir como parâmetro para futuras discussões e colabora para reflexões futuras quanto benefícios que

accountability pode trazer às organizações sociais, além de discutir o processo de concepção de recurso financeiro até a sua aplicação e com isso apresentar o principal resultado das ONG que é o bem-estar social, provido pelas ações dentro do contexto das quais estão inseridas.

É um desafio para muitas ONG a adoção da *accountability* na gestão organizacional, pois deve propiciar um melhor aperfeiçoamento na eficiência durante o processo gerencial fortalecendo a transparência. Logo, é necessária a realização de capacitações no intuito de apresentar fortalecer os processos com todos os envolvidos. De certo, os envolvidos necessitarão de constantes capacitações com entendimentos básicos de gestão dentro de cada área em que atuam. Contudo, deve-se atentar-se para a cultura organizacional é algo que deva ser progressivamente trabalhado uma vez que que ao longo da existência da ONG em estudo, não foi adequadamente incorporada em seus processos.

Enfim, este trabalho apresenta contribuições para as três situações dos processos de gestão os quais condicionam a transparência organizacional da ONG estudada. Desse modo poderão ser replicadas em outras organizações do mesmo segmento. Dessa forma, sugerem-se pesquisas futuras para aprofundar os estudos sobre processos de gestão, a partir da análise das demonstrações contábeis, relatórios de gestão e fiscal, que apreciem variáveis como déficit e superávit e implicam a introdução de mecanismos de transparências organizacionais, contribuindo para o debate sobre o processo de transparências.

Algumas limitações do estudo devem ser destacadas. Uma delas se refere ao acesso às informações de outras organizações sociais, bem como realizar entrevista com o pessoal administrativo o que, na época do estudo, dificultou e inviabilizou o estudo em outras ONG. De toda forma, apesar dessas limitações, as reflexões dos relatos coletados na pesquisa colaboram de forma significativa para o alcance do objetivo.

Ao propor processo de modelagem para a ONG estudada, procurou-se priorizar as principais deficiências quanto aos papéis desenvolvidos internamente e as ações da ONG para que sejam contínuas para alcançar o maior número de pessoas devido ao bom gerenciamento organizacional.

Portanto, apesar de todo o mérito das ações que são desenvolvidas pelo ONG estudada, caracterizadas como ações inclusivas, reconhece-se que os problemas gerenciais são existentes na respectiva ONG como também em grande parte das demais, sinalizando necessidade em reconhecer a existência de tais limitações e a relevância na adoção de boas práticas de *accountability*.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. M. N.; FUJINO, A. “A indissociabilidade entre as ações de informação e a qualidade da informação contábil”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 51, 2024.

ANDRADE, L. M. N.; FUJINO, A. "Condicionantes da qualidade da informação contábil à luz do regime de informação do sistema de governança corporativa: uma aproximação conceitual". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 16, n. 48, 2023

ANHEIER, H. K. "Comparative research on nonprofit organizations and sectors: Looking back and looking forward". **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 34, n. 6, 2023.

CAROLEI, D. "Accountability beyond corporations: The applicability of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises to non-profit Organisations". **Nonprofit Policy Forum**, vol. 13, n. 1, 2022.

CAZENAVE, B.; MORALES, J. "NGO responses to financial evaluation: auditability, purification and performance". **Accounting Auditing and Accountability**, vol. 34, n. 4, 2021.

CORDERY, C. *et al*. "NGO accounting and accountability: past, present and future". **Accounting forum**, vol. 43, n. 1, 2019.

DEWI, M. K. *et al*. "Towards a conceptual framework of beneficiary accountability by NGOs: An Indonesian case study". **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 80, n. 102130, 2021.

DHARMAWAN, Y. S. *et al*. "Inter-dependencies on BPM maturity model capability factors in deriving BPM roadmap". **Procedia Computer Science**, vol. 161, n. 2, 2019.

DREYER-GIBNEY, K. *et al*. "Power and politics in New Service Development: An insider action research study". **Systemic Practice and Action Research**, vol. 35, n. 2, 2022.

GUEROLA-NAVARRO, V. *et al*. "Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review". **Journal of Business Research**, vol. 129, 2021.

HADDAD, C. R. *et al*. "Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach". **Business Process Management Journal**, vol. 22, n. 3, 2016.

IBGC -Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa e boas práticas de comunicação**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 09/04/2024.

OLIVEIRA, G. S. *et al*. "Uma análise da gestão dos processos e da implementação das parcerias público-privadas no campus pinheiral do Instituto Federal do Rio de Janeiro". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 9, n. 26, 2022.

OTTONI-WILHELM, M. *et al*. "Charitable giving role-modeling: parent transmission frequency and adolescent reception". **Oxford Economic Papers**, vol. 75, n. 4, 2023.

ROUAULT, J.; ALBERTINI, E. "Reconciling the social sector with external accountability requirements: Lessons from stewardship theory". **Journal of Business Research**, vol. 142, n. 1, 2022.

SALAMON, L. M. *et al*. "Conceptualizing, measuring, and theorizing the third sector: Embedding statistical and methodological developments awaiting broader scholarly take-up". **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 34, n. 1, 2023.

SANTOS, D. W. *et al*. "Ocupações artístico-culturais: a emancipação humana pela ressignificação do trabalho e apropriação do direito à cidade". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 49, 2024

VAN LOOY, A.; DEVOS, J. "A roadmap for (un)successful BPM: positivist case studies". **Business Process Management Journal**, vol. 25, n. 5, 2019.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 17 | Nº 51 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima