

## Desenvolvimento Organizacional aplicado a uma Empresa do Terceiro Setor

Ricelfe Prestes Maia<sup>1</sup>  
Taiane Ritta Coelho<sup>2</sup>  
Djeine Cristina Schiavon Maia<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo apresenta um Diagnóstico Organizacional aplicado a uma empresa do terceiro setor, utilizando-se da ferramenta da qualidade Matriz GUT para priorização dos problemas. O Brasil vive uma das maiores crises político-econômicas de sua história. Muitas empresas estão passando por dificuldades e para sobreviver no mercado muitas delas estão em busca de reestruturação. A instituição analisada passa por estes desafios. O estudo possibilitou identificar problemas diversos e propor soluções de mudanças, como a necessidade da contratação de um gestor, melhoria de processos, implantação de fluxo de caixa, mudança no sistema administrativo. Todas as mudanças propostas neste estudo se verificadas e trabalhadas em forma de melhoria contínua, podem facilitar as rotinas e alavancar os resultados da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão; Diagnóstico, Organização sem fins lucrativos; Matriz GUT, Priorização.

## Organizational development applied to a non-profit organizations

### Abstract

This article presents an Organizational Diagnosis applied to a third sector organization using the Gravity, Urgency, Tendency (GUT) Priority Matrix, a quality tool to prioritize problems. Brazil is experiencing one of the greatest political-economic crises in its history. Many companies are experiencing difficulties and to survive in the market many of them are looking for restructuring. The organization under review goes through these challenges. The study made it possible to identify various problems and propose solutions for changes, such as the need to hire a manager, improve processes, implement cash flow, and change the administrative system. All the changes proposed in this study if verified and worked in the form of continuous improvement, can facilitate the routines and leverage the results of the institution.

**Keywords:** Management, Diagnosis, Third Sector, GUT Matrix, Prioritization

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica (PUC/PR-2009). Especializado em Controladoria e Gerência Financeira pela Unicesumar (2017). Atualmente é sócio da empresa Domininus Ferramentaria que é voltada a produção de moldes para injeção termoplástica e Chefe de Gabinete na Câmara Municipal de Maringá.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), com período de doutorado sanduíche na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal), no Canadá (bolsista PDSE CAPES 2017). Professora Adjunta do curso de Gestão da Informação na UFPR e professora do Quadro Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação - PPGGI-UFPR.

<sup>3</sup> Doutorado em Engenharia Química na área de Desenvolvimento de Processos pela Universidade Estadual de Maringá (UEM-2015). Atualmente, professora colaboradora da Universidade Estadual de Maringá, Brasil.

## Desenvolvimento Organizacional aplicado a uma Empresa do Terceiro Setor

### 1 Introdução

Atualmente o Brasil vive uma das maiores crises político-econômicas de sua história. Segundo economistas suas causas estão relacionadas a instabilidade política, queda de consumo, falta de reformas e problemas de corrupção na Petrobras revelados pela operação Lava Jato, aprofundaram a crise trazendo desconfiança aos investidores (STRUCK, 2016). A crise tem como resultado instantâneo a paralisia econômica, que se reflete diretamente na vida da população, com aumento do desemprego, corrosão da renda, inflação e um pessimismo generalizado, afetando os investimentos” (RIZZI, 2016). Conseqüentemente muitas empresas estão enfrentando dificuldades para se sustentar a longo prazo. Segundo Chiara (2016), a pesquisa realizada pela consultoria especializada Neoway aponta que cerca de 1,8 milhão de empresas faliram em 2015, sendo mais que o triplo de 2014.

Neste cenário, para sobreviver no mercado, “as empresas estão buscando apoio para superar dificuldades financeiras, melhorar a gestão interna e aprimorar a atividade executiva” (SOUSA, 2016). Na região noroeste do estado do Paraná, uma entidade sem fins lucrativos tem passado por dificuldades financeiras e operacionais, com sintomas de desorganização visivelmente presentes. A urgência de uma intervenção técnica levou à realização do presente trabalho, com o apoio do presidente da organização.

Dentro desse contexto, questiona-se: O que pode ser melhorado na organização estudada? Quais benefícios poderão ser obtidos caso as propostas sejam implantadas? Qual a prioridade na aplicação das propostas de mudanças? Para obtenção dessas e outras respostas o presente artigo tem como objetivos: a) Fazer um Diagnóstico Organizacional aplicado a uma empresa do terceiro setor; b) Identificar possíveis falhas de processos administrativos e financeiros; e c) Propor melhorias e aplicar técnicas que possam indicar as reais prioridades da aplicação prática.

A instituição analisada é constituída como Associação desde 1992 e conta com três projetos sociais, dois de cunho cultural e formação religiosa e um assistencial. A fim de preservar o nome da instituição e seus projetos, esta será chamada apenas de Associação  $\beta$  e os projetos de Projeto A, Projeto B e Projeto C, respectivamente.

Assim, foi realizado um levantamento com aplicação de técnicas de Diagnóstico Organizacional por meio de um roteiro de entrevista, desenvolvido especificamente para a empresa estudada, que foi respondido pelo assistente administrativo da instituição e pode evidenciar os problemas da organização. Caso as propostas sejam implantadas, espera-se que se obtenham melhorias na instituição e prevê-las poderá ajudar na tomada de decisão por implementá-las. Também é importante ressaltar a prioridade da aplicação das mudanças, para isso foi utilizada a técnica de priorização chamada Matriz GUT, aplicada junto a diretoria da Associação  $\beta$ , que trouxe essa classificação.

### 2 Fundamentação teórica

A fim de obter uma melhor compreensão do trabalho proposto, a seguir são apresentados alguns conceitos fundamentais sobre a pesquisa desenvolvida. A fundamentação teórica está sustentada nos conceitos relacionados a diagnóstico organizacional, gestão da qualidade, desenvolvimento organizacional e administração do Terceiro Setor.

## 2.1 Terceiro setor

Segundo Pena (2016), Terceiro Setor é uma expressão criada para indicar às ações sociais realizadas por instituições privadas de maneira não lucrativa, com atividades que envolvem a determinadas causas ou ações de filantropia. Segundo ele o termo foi criado para diferenciar essas instituições do campo governamental (o Primeiro Setor) e do campo privado com fins lucrativos (o Segundo Setor ou mercado). Diz ainda que a origem do Terceiro Setor remete aos Estados Unidos, em que, desde os tempos coloniais, surgiram centros de caridade ou comunitários organizados em formas de clubes, igrejas, associações, entre outros.

Sobre a filantropia empresarial Cavalcanti, Rico e Farah (2006), escreve que é crescente o surgimento de diversas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos que se dedicam a ações sociais variadas de sentido público, mas, apesar de todas elas direcionarem recursos de suas operações para reinvestimento, não é garantia de sucesso e sobrevivência. Segundo ele em alguns casos, a não-auditoria constante da área financeira permite desvios de recursos que, acabam por comprometer as instituições.

Slack, Chambers e Johnston (2009) indicam que ao contrário do que se imagina, as organizações sem fins lucrativos de certa forma são mais complexas que as empresas de mercado quanto ao seu plano estratégico pois além de terem que produzir seus produtos ou serviços, investir em tecnologia, subcontratar algumas de suas atividades, criar medidas de desempenho, melhorar o desempenho de suas atividades, possuem muitas vezes objetivos políticos, econômicos, sociais ou ambientais. Seguindo nessa direção é possível verificar a necessidade de organização e que a todo momento as instituições devem melhorar seus processos para obter sucesso.

## 2.2 O Diagnóstico do Desenvolvimento organizacional

Os estudos sobre desenvolvimento organizacional (DO) estiveram em alta na década de 1970 e 1980. Silva Jr. *et al.* (2010) apresenta que as origens do DO estão ligadas aos trabalhos realizados pelo National Training Laboratory (NTL), de Bethel, em 1947, que realizou pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo, no qual os participantes poderiam utilizar seus próprios comportamentos para ajudá-los a aprender sobre si próprios e sobre as propriedades do grupo. A partir daí, novos estudos surgiram e solidificaram os conceitos de DO.

Silva (2008) define o Desenvolvimento Organizacional (DO) como um método ordenado, administrado e planejado de mudança de cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, com objetivo de melhorar o efeito na solução dos problemas e no alcance dos objetivos organizacionais. Ainda segundo o autor “o DO é um processo de mudança planejada visando alcançar determinada condição” (SILVA, 2008, p. 376). Para Kegan (1971) o DO auxilia a melhoria dos processos, removendo barreiras que poderiam impedir o seu bom funcionamento. De maneira geral, o DO “envolve um processo amplo, abrangente e contínuo de mudança organizacional” (SILVA Jr., 2010, p. 18).

Em tempos de crise as empresas são testadas e para sobreviverem sua gestão deverá ser cada dia mais eficiente. Nesse sentido, o conceito de DO visa tornar as organizações mais competitivas, uma vez que com o entendimento das mudanças necessárias e a articulação coletiva na construção de um novo ambiente de trabalho (SILVA Jr et al, 2010). Pois, de acordo com Bennis (1969), o DO é uma estratégia que busca transformar a empresa quanto a sua cultura, estrutura e crenças, de maneira que ela possa se adaptar as novas exigências de mercado.

O DO é mais que uma técnica, ele se torna um processo contínuo que exige planejamento e promove a melhoria contínua em uma organização, quanto a sua gestão de

mudança (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010). Em um ambiente dinâmico em constante mudança, as organizações devem ter capacidade de adaptação, como requisito necessário de sobrevivência.

Existem certas condições organizacionais que necessitam aplicações e esforços de DO. Algumas necessidades reais ou condições organizacionais para a mudança são (SILVA, 2008, p. 366):

- a) modificação da estratégia administrativa;
- b) alteração do clima organizacional;
- c) modificação das normas culturais da organização;
- d) modificação da estrutura e das posições formais da organização;
- e) melhoria da colaboração intergrupar;
- f) aperfeiçoamento do sistema de comunicações;
- g) melhoria do planejamento e do estabelecimento de metas;
- h) alteração da motivação de equipes de trabalho;
- i) adaptação da organização a um novo ambiente;
- j) solução de problemas de fusão e de divisão de empresas

Para Silva (2008) de um modo geral, o DO pode ser desenvolvido em três etapas: diagnóstico, intervenção e acompanhamento. Segundo o autor, o diagnóstico é aplicado mediante a redução da resistência à mudança ajudando as pessoas no entendimento do processo, buscando a estratégia do diagnóstico sob o enfoque de um todo da organização e interpretação dos dados consolidando o modo de intervenção. Já a intervenção é uma tentativa de correção de uma deficiência da organização identificada na fase de diagnóstico. O acompanhamento nada mais é que a avaliação do impacto das mudanças aplicadas e sua manutenção.

Para Carreira (2009) o diagnóstico é construído em duas etapas, na primeira realizada uma análise entre o conceito e a informação coletada. O resultado poderá ser o uso do conceito correto ou incorretamente, ao que ele dá o nome disfunção. Na segunda fase demonstra as desvantagens que a empresa tem ao utilizar o conceito da forma errada. O diagnóstico pode gerar uma análise, abordando o conceito através de diversas visões, produzindo mais do que uma disfunção para o mesmo conceito.

Para tabulação dos dados, melhor aplicação dos conceitos e avaliação dos resultados, Carreira (2009) também se utiliza de um método chamado de Relatório técnico de disfunções (RTD) conforme observado nos itens a seguir:

- 1) Na primeira fase, o coordenador seleciona os conceitos a serem utilizados, inseridos na coluna 1.
- 2) Na segunda fase que somente deve ser iniciada quando a primeira for concluída, coleta os dados inserindo na coluna 2.
- 3) Para terceira fase, referente ao diagnóstico, é reservada a coluna 3 e somente deve ser preenchida quando a fase de coleta de dados for concluída.
- 4) Na quarta fase, referente as propostas de mudanças, é reservada a coluna 4, que, a semelhança das fases anteriores, somente deve ser preenchida quando a fase anterior for concluída.
- 5) Para classificação das propostas em ações de curto, médio e longo prazos são reservadas as colunas 5, 6 e 7.

De acordo com Hudson (1999) as organizações orientadas por valores não aplicam essas três noções continuamente em todos os níveis, pois é possível que algumas as tenham

adotado no passado, mas com a troca de funcionários, eleição de novos conselheiros e novas circunstâncias externas, perderam parte dessa prática.

A estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida... os componentes essenciais de administração estratégica envolvem a criação de uma visão clara, em toda a organização, de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem a realização (HUDSON, 1999, p. 69).

Neste estudo foi utilizado o conceito do RTD de Carreira (2009), mas com algumas adaptações para facilitar o entendimento, no caso foram retiradas a coluna 1 que se refere ao conceito e as colunas 5, 6 e 7 que classificam as propostas em curto médio e longo prazo, utilizando-se no lugar a técnica da Matriz de priorização GUT.

### 2.3 A matriz de priorizações

Trucolo et al. (2016, p. 125) discorre sobre a crucial importância das ferramentas da Gestão da Qualidade, pois “nas empresas, as decisões devem ser tomadas com base na análise de dados e fatos, que podem ser obtidos através de técnicas e ferramentas da qualidade”. Para os autores as ferramentas da qualidade estruturadas num sistema de gestão, tornam as análises e processos mais sólidos em seu objetivo e proporcionam resultados de melhoria contínua, reduzindo problemas podendo refletir em um melhor aproveitamento de recursos e redução de custos.

Sobre a Matriz GUT, Trucolo et al. (2016) relata que é uma ferramenta que determina a priorização de problemas, comumente utilizada na análise de riscos e mostra através da classificação dos problemas quais são as prioridades, com intenção de diminuir os impactos na empresa. Para Baggio e Lampert (2010) a Matriz GUT é uma técnica que auxilia a determinar prioridades de maneira especial quando as questões são diversas e relacionadas umas às outras.

Santos e Vidal (2013) explicam que a Matriz GUT é uma ferramenta que tem por objetivo ordenar uma lista de itens que serão priorizados com base em critérios definidos por pesos conforme Quadro 1, sendo composta por uma matriz, contendo uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para os fatores de Gravidade, Urgência e Tendência, quantificando os processos de forma ordenada.

**Quadro 1: Exemplificação da Matriz GUT**

Grau/Multiplicador	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito")
5	Situação extremamente grave	Necessita de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	Muito grave	Necessita de ação com alguma urgência	...irá piorar em pouco tempo
3	Grave	Necessita uma ação o mais cedo possível	...irá piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	...irá piorar em longo prazo
1	Mão tem gravidade	Não há pressa	Não piora

Fonte: Adaptado de Santos e Vidal (2013)

Desta forma, a partir da montagem e análise da Matriz GUT é possível identificar quais problemas serão priorizados para a fase de intervenção do DO.

### 3 Metodologia

Para melhor acompanhamento do andamento do trabalho foi montado um cronograma em que se apresenta os passos a serem dados para obtenção dos resultados do estudo e apresentado ao presidente da Associação  $\beta$ , conforme mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Cronograma de Trabalho**

Atividades	Junho/16	Julho/16	Agosto/16
Reunião para avaliar a proposta do trabalho	X		
Levantamento de dados – Entrevistas	X	X	
Elaboração do Relatório técnico de disfunções – RTD		X	
Reunião para apresentação do relatório e aplicação da Matriz de Priorização GUT			X
Elaboração do Relatório			X

Fonte: Os autores

Durante os meses de junho e julho de 2016 foi realizado o levantamento de dados. Realizou-se entrevista semiestruturada junto ao assistente administrativo da instituição, conforme roteiro de entrevista no Quadro 3, que evidenciou alguns problemas na organização. Esse roteiro foi elaborado especialmente para a realidade da Associação  $\beta$  e pode expressar pontos de possíveis mudanças para ela.

### Quadro 3: Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista – Levantamento de dados	
1.	Qual é o Planejamento Estratégico da Associação $\beta$ ?
2.	Existem projetos dentro da Associação $\beta$ que demandariam uma formalização separada para poderem se estruturar e crescer?
3.	Existe um gestor que responda pelas atividades diárias da Associação $\beta$ ?
4.	Os procedimentos estão mapeados?
5.	Os procedimentos são atuais e bem estruturados?
6.	É realizado um orçamento anual para a instituição?
7.	O sistema de controle financeiro atende à demanda da Associação $\beta$ e possibilita realizar a gestão dos projetos separadamente?
8.	É realizada a projeção de fluxo de caixa?
9.	É realizada a conciliação financeira e fiscal mensalmente?
10.	Os clientes existentes são suficientes para manutenção do negócio?
11.	A carteira de cobrança é bem estruturada e focada nos objetivos?
12.	As pessoas que moram nos arredores da instituição conhecem o trabalho desenvolvido?
13.	Existe um plano de Marketing para a instituição?

Fonte: Os autores

Após o levantamento dos dados, foi realizada a compilação dos dados em uma adaptação do relatório técnico de disfunções (RTD) de Carreira (2009). A partir deste relatório, priorizou-se os problemas por meio da Matriz GUT.

### 3.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada é uma associação sem fins econômicos, fundada em 1992, em uma cidade da região noroeste do estado do Paraná. Possui três projetos sociais, dois deles de cunho religioso que realiza eventos culturais religiosos, com atividades que visam a promoção humana e sua formação e outro que assiste idosos em vulnerabilidade social de baixa renda, em uma estrutura em que eles ficam durante o dia realizando diversas atividades de recreação, artesanato, exercícios físicos entre outros e no fim da tarde retornam para suas casas para o convívio familiar. Sua estrutura organizacional conta com um quadro colaborativo de 7 funcionários que respondem as equipes das diretorias dos projetos e ao presidente.

### 4 Apresentação dos resultados

A Quadro 4 mostra o diagnóstico realizado na Associação  $\beta$ . Segundo Carreira (2009) um diagnóstico detalhado cria condições técnicas e científicas adequadas para a etapa de propostas de mudanças que devem permitir a solução de cada uma das disfunções

identificadas na fase de diagnóstico. As sugestões de mudanças devem ser apoiadas por vantagens na sua implantação que venham ao encontro dos objetivos da empresa.

**Quadro 4: Relatório Técnico de Disfunções (RTD) da Associação  $\beta$**

<b>Coleta de Dados</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Proposta de Mudança</b>
CNPJ, Estatuto e regimento são comuns entre os projetos da Associação $\beta$	Uma identidade própria para o Projeto C com os idosos poderá melhorar relacionamento com empresários, bancos, trazer outros investidores e voluntários para a causa. Com maior transparência e estruturação, a tendência é aumentar a confiança no projeto e a destinação correta dos recursos	Abrir CNPJ, criar estatuto e regimento próprios
Não há um gestor interno da Instituição em horário de expediente	Foi evidenciada a necessidade de investimento na contratação de um gestor Administrativo/financeiro que possa planejar, organizar, dirigir e controlar a instituição no horário de expediente, pois como a equipe diretiva é composta de voluntários, não podem estar no local no período integral. Manter um gestor na atividade mesmo com a troca da equipe diretiva que pode ocorrer a cada 2 anos, também poderá justificar esse investimento.	Contratar Gestor Administrativo/ Financeiro
Não existe padronização de processos, procedimentos e instruções de trabalho	Como a instituição pode ter nova equipe diretiva a cada 2 anos, é fundamental que todos os processos sejam mapeados e implantados para que não se perca a estrutura já estabelecida na troca de gestão. Sua manutenção deverá ser periódica com validação da equipe diretiva. É importante salientar que esse processo visa uma melhor organização, administrativa/financeira, redução de retrabalho, minimização de erros e dar maior confiança ao público envolvido com a Associação $\beta$ .	Realizar Mapeamento de Processos, Implantar Procedimentos e Instruções de Trabalho
Processos antigos, imaturos ou pouco estruturados	Realizar visita a outras entidades na busca de informações sobre melhoria nos processos da organização.	Realizar Benchmarking
Não existe um plano orçamentário na organização	A projeção de orçamento, visa prever os custos da empresa e qual será a receita necessária para cumprir com suas obrigações e investimentos, possibilitando a atribuição de metas.	Projetar orçamento anual
O Tesoureiro é voluntário, não permanece na instituição dentro do horário de expediente, mas tem a importante função de realizar pagamentos, emitir cheques e realizar gestão financeira	A função do atual Tesoureiro traz complexidade as atividades financeiras, pois como ele possui trabalho externo a instituição, o assistente administrativo necessita procurá-lo a cada nova necessidade. A contratação de um Gestor financeiro e implantação de processos informatizados poderão minimizar esses problemas e o tesoureiro poderá ficar com a função de cuidar de eventos externos e conferir movimento diário/mensal da instituição.	Mudar a forma de atuação do Tesoureiro
Os procedimentos financeiros são realizados fisicamente, com ida aos bancos diariamente e por meio de emissão de cheques	Implantar procedimentos que automatizem e tragam maior segurança financeira, como por exemplo pagamentos e transferências pelo “internet banking”. Essa ação poderá trazer redução de custos e facilitar a tomada de decisões.	Implantar procedimentos bancários e financeiros automáticos e on-line
O sistema informatizado de gestão financeira não atende totalmente as	Foi identificado que o sistema informatizado de gestão financeira não atende na totalidade a demanda da instituição. Implantar melhorias ou realizar a troca do	Propor melhorias no sistema ou contratar outro sistema que



necessidades demandando muitos controles em planilhas	sistema, poderá trazer maior confiança aos dados e facilitar a apuração de resultados.	atenda as demandas da Associação $\beta$
Não há projeção de fluxo de caixa	A projeção de fluxo de caixa visa antecipar as necessidades de capital de giro auxiliando na implantação de ações que equilibrem o caixa.	Realizar projeção de fluxo de caixa
Não há conciliação de contas mensalmente	Realizar conciliação de contas mensalmente, visa constatar falhas nos procedimentos financeiros e apurar os resultados da instituição.	Realizar conciliação de Contas mensalmente
Não há uma cobrança efetiva de carteira de doadores e mensalidades	O fortalecimento do caixa da instituição depende do esforço da equipe em trazer o recurso. Pode-se estabelecer metas mensais para cobrança, implantar recebimento de doações e mensalidades via débito automático ou boleto, realizar cobrança personalizada, sorteio de prêmios periodicamente aos adimplentes, criar política de desconto para pagamentos de mensalidades até vencimento. A intenção é a fidelização dos contribuintes e diminuição dos inadimplentes.	Formatar procedimento de cobrança para garantir a entrada de recursos
Há pouca interação da comunidade e de familiares dos beneficiários na instituição	A realização de eventos no local em que se encontra a instituição, visa criar visibilidade nas mídias locais, aumentar o interesse de novos voluntários e doadores e maior engajamento das famílias dos beneficiados.	Realizar eventos no local em que se encontra a instituição
Há pouca divulgação/ Reconhecimento das empresas que ajudam a entidade	A premiação com um Selo Social para as empresas que destinarem recursos para ajudar a manter a assistência aos idosos poderá aumentar o número de doadores, pois as empresas poderão utilizar o selo para divulgar sua marca ou produtos. Criar uma página no site já existente do Projeto C que divulgue todas as empresas que fazem as doações.	Realizar lançamento de Selo Social e divulgar em site e eventos as empresas que ajudam a instituição

**Fonte:** Os autores

A análise dos dados no formato RTD, possibilitou mapear os problemas, realizar um diagnóstico de causa e propor possíveis soluções de melhorias. Foram elencadas 13 melhorias para a empresa estudada, sendo elas das áreas de finanças, gestão da qualidade, marketing, gestão de pessoas, dentre outras.

Seguindo o que foi proposto no cronograma, foi realizada uma reunião com a diretoria da Associação  $\beta$  para tratar da apresentação do relatório e com eles ordenar as prioridades de curto prazo com utilização da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Antes de aplicar o referido método, em comum acordo com a diretoria da instituição foram escolhidos dentre os 13 pontos de melhorias levantados, 5 pontos dos quais eles entenderam como mais importantes e que trariam maior impacto de mudança no custo prazo, para a posterior verificação de prioridade. Os pontos escolhidos foram os que seguem:

1. Contratar gestor administrativo/financeiro. A escolha do ponto da contratação de um gestor é devida a grande necessidade de que alguém leve a instituição a um grau de controle, tenha suas necessidades estudadas e demandas atendidas em tempo hábil. O ato de planejar, delegar e obter resposta das aplicações solicitadas, deve ser do gestor da instituição.
2. Realizar mapeamento de processos, implantar procedimentos e instruções de trabalho. O mapeamento dos processos, surge da necessidade de um padrão de trabalho, pois a cada demanda exige que um padrão seja seguido para obtenção homogênea de resultados. A possível troca da diretoria bianualmente embasa esse ponto, pois os processos instituídos não devem ser mudados tão profundamente pela nova diretoria, mas mantidos e aprimorados.

3. Propor melhorias no sistema ou contratar outro sistema de informação que atenda as demandas da Associação  $\beta$ . O sistema deve ser uma ferramenta que auxilie a tomada de decisões, com clareza e simplicidade. A priori deverá ser reformulado a parte financeira e melhorada a apresentação dos relatórios, isso se a intenção for de manter o sistema atual, pois a troca de sistema pode ser considerada.
4. Realizar projeção de fluxo de caixa. Ferramenta muito utilizada para gerir recursos que poderá prever necessidades de caixa e possibilitar realizar ações para seu equilíbrio.
5. Formatar procedimento de cobrança para garantir a entrada de recursos. O processo de cobrança é muito importante pois sem ele os recursos deixam de entrar trazendo problemas financeiros a instituição.

A estrutura da Matriz GUT pode ser vista no Quadro 5, que de acordo com o método, foram realizadas as classificações, atribuindo-se notas e a ordenação segundo resultado da multiplicação dessas notas.

**Quadro 5: Matriz de priorização GUT**

Propostas de mudanças	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT	Ordem
Contratar gestor administrativo / financeiro	5	5	4	100	1
Realizar mapeamento de processos, implantar procedimentos e instruções de trabalho	5	4	4	80	2
Realizar projeção de fluxo de caixa	5	4	4	80	3
Formatar procedimento de cobrança para garantir a entrada de recursos	5	3	4	60	4
Propor melhorias no sistema ou contratar outro sistema que atenda as demandas da Associação $\beta$	3	3	2	18	5

Fonte: Os autores

De acordo com o Quadro 5, a utilização da ferramenta de priorização Matriz GUT proporcionou a classificação de problemas na Associação  $\beta$  segundo a prioridade de resolução, sendo que a contratação de um gestor administrativo/financeiro é a mudança mais importante no panorama atual da Associação  $\beta$ , isso devido a necessidade de que alguém faça planejamento de ações, realize controle e faça a gestão da equipe de trabalho. O segundo problema que deve ser priorizado pela instituição é realização do mapeamento dos processos, implantando os procedimentos e instruções de trabalho. Já o terceiro ponto é a utilização da ferramenta de fluxo de caixa, esta poderá dar indícios de necessidade de caixa e possibilidade de realização de ações preventivas. O quarto ponto se trata da estruturação do procedimento de cobrança com intenção de diminuir a inadimplência. E o ponto menos prioritário segundo a aplicação do método seria as mudanças do sistema ou a contratação de um novo que possibilite visualizar com clareza os números da instituição.

## 5 Considerações finais

Com o presente estudo foi possível conhecer a realidade de uma empresa do Terceiro Setor e entender seus principais objetivos, formas de atuação, aspectos operacionais e estratégicos. Por meio do Diagnóstico Organizacional, foi possível identificar as possíveis falhas de processos administrativos e financeiros. A aplicação de técnicas de levantamento e mapeamento de dados pelo Relatório Técnico de disfunções permitiu propor melhorias

condizentes aos objetivos da empresa. Também foi aplicado a ferramenta Matriz GUT, colaborando com a identificação da priorização dos principais problemas.

Como melhorias, sugere-se a contratação de um gestor para administrar as atividades diárias da instituição, realizar o planejamento das ações a serem tomadas e apresentar a diretoria os resultados alcançados. A implantação e melhoria de processos e ferramentas como fluxo de caixa, cobrança das contas a receber, pagamentos online se fazem necessárias. Também foi levantada a necessidade de implantação de um novo sistema administrativo ou a correção do sistema existente que permita controlar o fluxo financeiro e os resultados da empresa. Todas as mudanças propostas neste estudo se verificadas e trabalhadas em forma de melhoria contínua, podem facilitar as rotinas e alavancar os resultados da instituição.

No decorrer da realização do trabalho foram apresentadas as necessidades mais emergenciais, sendo que, questões importantes podem ter ficado de lado ou terem sido pouco aprofundadas, mas com certeza tem grande importância na melhoria da organização com um todo. Pode-se sugerir que o estudo tenha continuidade, pois áreas como recursos humanos, comunicação ou projetos para captação de novos recursos, também têm necessidades de aprofundamento e poderão apresentar resultados benéficos a instituição.

## Referências

- BAGGIO, A. F.; LAMPERT, A. L. **Planejamento organizacional**. 1. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2010.
- BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969.
- CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAVALCANTI, M.; RICO, E. M.; FARAH, O. E. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIARA, M. de. 1,8 milhão de empresas fecharam em 2015. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 10 mai. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>>. Acesso em: 05 mar. 2017.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 453- 464, 1971.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010.
- PENA, R. F. A. Terceiro Setor. **Brasil Escola**. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceiro-setor.htm>>. Acesso em: 05 de dez. de 2016.
- RIZZI, Lucas. Veja 3 efeitos imediatos da crise política no Brasil. **Ansa Brasil**, São Paulo, 24 mar. 2016. Disponível em: <[http://ansabrasil.com.br/brasil/noticias/brasil/entrevistas/2016/03/23/Veja-3-efeitos-imediatos-crise-politica-Brasil\\_8990770.html](http://ansabrasil.com.br/brasil/noticias/brasil/entrevistas/2016/03/23/Veja-3-efeitos-imediatos-crise-politica-Brasil_8990770.html)>. Acesso em: 05 mar. 2017.
- SANTOS, M. S.; VIDAL, M. C. R. A contribuição da ergonomia no desenvolvimento de ferramentas de priorização para a gestão de projetos e da produção. In: ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXIII, 2013. Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Abepro, 2013. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_180\\_031\\_22698.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_180_031_22698.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2016.

SILVA JR.; A.; VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, P. O. M. da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 2, p. 15-31, 2010.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, D. Crise aumenta procura por serviços de gestão. **Estadão**, São Paulo, 27 de dez. de 2016. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/crise-aumenta-procura-por-servicos-de-gestao/>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

STRUCK, J. P. O que levou o Brasil à atual crise econômica? **DW Brasil**, Berlin, Alemanha, 3 de mar. de 2016. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/o-que-levou-o-brasil-%C3%A0-atual-crise-econ%C3%B4mica/a-19093146>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

TRUCOLO, Ana Cristina et al. Matriz GUT para priorização de problemas – Estudo de caso em empresa do setor elétrico. **Revista Tecnológica**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 124 - 134, dez. 2016. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/183>>. Acesso em: 05 mar. 2017.