

ESORG - Estudos organizacionais

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE HEURÍSTICAS DURANTE O MAPEAMENTO DE
PROCESSOS APOIADOS PELO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM)
DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS): UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Resumo

Esta pesquisa se propôs a averiguar os elementos heurísticos presentes na gestão de Organizações Não Governamentais (ONGs), através da análise dos processos decisórios de negócios apoiados pelo Business Process Management (BPM). Através de uma revisão sistemática de literatura, levantando artigos disponíveis nas bases que compõem o Portal de Periódicos CAPES, visando extrair dados acerca de qual o entendimento quanto ao impacto das heurísticas nas tomadas de decisões e no resultado dos processos decisórios, correlatos ao desenvolvimento das ONGs. Observou -se uma dificuldade em encontrar estudos que tragam uma relação de correspondência com os termos chaves pesquisados, principalmente no que se refere ao uso de ferramentas de Mapeamento de processos e BPM na gestão de ONGs. Baseado nisso, concluiu-se que há necessidade de maior investigação quanto à relação dos temas que envolvem gestão social, terceiro setor e ONGs, principalmente, no tocante a questões sobre modelos de gestão, mapeamento de processos e heurísticas envolvidas nos processos decisórios dessas organizações.

Palavras-Chave: Teoria da Decisão; Heurísticas; Mapeamento de processos; Business Process Management; Organizações Não-governamentais.

Abstract

This research aimed to investigate the heuristic elements present in the administrative operations of non-governmental organizations (NGOs) management, analyzing the management of business decision-making processes supported by Business Process Management (BPM). Through a systematic review of literature, with articles available in the bases that make up the CAPES Journals Portal, it was possible to extract data about the understanding of the impact of heuristics on decision making and the result of decision processes, related to the development of Organizations of the third sector. There was a difficulty in finding studies that bring a correspondence relationship with the key terms researched, especially with regard to the use of process mapping and BPM tools for non-governmental organizations. Based on this, it was concluded that there is a need for further research on topics involving social management, the Third Sector and NGOs, especially with regard to questions about management models, process mapping and heuristics involved in the decision-making processes of these organizations.

Keywords: Decision Theory; Heuristics; Process mapping; Business Process Management; Non-governmental Organizations.

1. DESCRIÇÃO TEÓRICA INTRODUTÓRIA

1.1 Organizações Não Governamentais

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são criadas a partir de movimentos de mobilização social nas diversas regiões do mundo, sobretudo na América Latina, Europa e Estados Unidos, e representam o processo de organização e fortalecimento de setores da sociedade civil (CARVALHO; FADUL, 2012).

De uma forma geral, as ONGs são associações civis, sem fins lucrativos, de direito privado, de interesse público e que apresentam algumas características específicas como: pessoas em torno de interesses e objetivos comuns; realização de ações solidárias, de ajuda mútua e filantrópicas; autonomia, livre adesão e participação voluntária dos associados; iniciativas privadas não orientadas para o lucro; iniciativas na esfera pública não realizadas pelo Estado e atuação sociopolítica fundamentada nos princípios pactuados por associados (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

A grande maioria das associações sem fins lucrativos foi criada a partir dos anos 90 e a legislação brasileira não contempla uma definição jurídica do que seja uma ONG. A única categoria passível de ser quantificada é a das organizações sem fins lucrativos, regulamentada desde o Código Civil de 1935 (Ferreira, 2005). Alguns autores utilizam a nomenclatura “terceiro setor” para definir as organizações não-governamentais e sem fins lucrativos. A expressão é uma tradução da expressão original em inglês, *third sector*. Pode-se dizer que o terceiro setor se fundamenta em um caráter ideológico, de ordem pública, porém, sem vínculos com o governo (CAZZOLATO, 2009). Essas organizações buscam atender às necessidades coletivas, com ações voltadas para o bem-estar público, englobando, portanto, associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas, ONG's, entre outras instituições (CAZZOLATO, 2008).

Para Teodósio (2001), o ponto de convergência entre as várias organizações que compoariam o terceiro setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos. Dentre os fatores articuladores desses grupos/organizações encontram-se variáveis não excludentes como localização geográfica, etnia, ideologia, condição socioeconômica, interesses econômicos, políticos e sociais, orientação religiosa, opção sexual, dentre outros.

Por trás da ênfase na adoção de técnicas gerenciais por parte das ONGs, a ideia constantemente veiculada pela mídia e defendida por vários acadêmicos como caminho privilegiado para a modernização do Terceiro Setor, difundem-se pressupostos típicos do gerenciamento privado, tais como pragmatismo, cálculo constante entre meios e fins, disciplina financeira, foco na eficiência, dentre outros. No momento em que buscam se expandir não mais apenas por opção própria, mas agora atendendo a demandas e estímulos provenientes de seus parceiros públicos e privados, novos desafios se colocam para os gestores das ONGs. Os subsídios recebidos fazem com que sejam levantados padrões de desempenho típicos de uma "empresa social", que deve adotar técnicas administrativas para garantir um maior retorno dos investimentos efetuados (Merege, 1997).

As ONGs também competem, muitas vezes, com instituições públicas ou privadas por contratos e recursos governamentais (FERNANDES, 1994). Portanto, os gestores dessas associações, semelhantemente às instituições que têm por

objetivo precípua o lucro, passam pelas mesmas lógicas envolvidas em processos de tomadas de decisões e planejamento de ações, observando-se que administrar uma instituição sem fins lucrativos pode ser ainda mais difícil, pois sua gestão muitas vezes não apresenta estrutura adequada, recursos financeiros, materiais e de pessoal (CAZZOLATO, 2008). Em continuação, a autora defende que dentre os inúmeros fatores que compõem a organização não-governamental e a caracterizam como tal, destacam-se três substâncias essenciais para o sucesso dessa receita: a missão, o líder e a gestão.

1.2 Breve histórico das teorias de decisão

Os estudiosos há muito são fascinados pelas peculiaridades do modo como os indivíduos processam informações para tomar decisões, em especial, os vieses e distorções que eles apresentam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Infelizmente, não é óbvio que uma decisão em cada situação proverá um grande prazer, evitará um grande sofrimento ou levará a algo melhor no futuro. Metas a ser alcançadas, fatores ambientais e valores pessoais devem ser considerados antes que uma escolha final possa ser feita. Para muitos administradores, portanto, soluções específicas não estão bem definidas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

As consequências dessas decisões variam em sua influência sobre o alcance de objetivos e os riscos percebidos de tomada de decisão, levando muitas pessoas a vê-las como uma tarefa difícil e não recompensadora. Algumas das dificuldades associadas à tomada de decisão originam-se da composição biológica de tomadores de decisão. Pessoas estão usualmente dependendo de outros para a educação e experiência requeridas em fazer escolhas significativas. Em nossa sociedade complexa é impossível especificar o curso mais apropriado de ação para cada problema. De fato, o ponto crítico pode não ser a escolha particular selecionada, mas como o administrador faz para identificar o verdadeiro problema que requer uma decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A economia clássica baseia-se em uma concepção absoluta de racionalidade, no sentido de que pressupõe que o tomador de decisões possui um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Baseando-se nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados.

As teorias descritivas identificam anomalias e paradoxos nos modelos clássicos de pensar o processo decisório, quando comparam seus pressupostos ao real comportamento observado nos decisores, e vêm, nos últimos 60 anos, adicionando acréscimos a esses modelos. Muitas dessas contribuições provêm de uma integração da psicologia com a economia iniciada em meados dos anos 50, abrindo espaço para um novo olhar, o da economia comportamental, a qual acabou por desenvolver diversos outros modelos em tomada de decisão (LOEWENSTEIN; LERNER, 2003).

O surgimento da economia comportamental coincidiu com a revolução cognitiva que acontecia no mesmo período, ou seja, com um momento de forte crença no pensamento humano e de reação às teorias psicanalíticas e a importância dada por elas ao emocional e ao inconsciente, assim como também às teorias behavioristas e suas postulações quanto a automatismos involuntários (Loewenstein, 1996; Keren, 1996), o que fez com que a economia comportamental agregasse basicamente contribuições da psicologia cognitiva.

O foco voltou-se, então, para a compreensão da racionalidade humana devido a vieses cognitivos e heurísticos utilizados nas decisões (LOEWENSTEIN; LERNER, 2003). Em 1957, Herbert Simon abre esse caminho ao apontar para os limites da racionalidade humana. Para Simon (2000), toda decisão é, até certo ponto, matéria de acomodação. A alternativa finalmente escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.

A análise de decisão refere-se aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisões. No entanto, para entender o processo de análise completamente, precisamos primeiro identificar os componentes que esta exige durante o processo de decisão. Basicamente, diferentes pesquisadores (Bazerman, 2004; Gomes, Gomes, Almeida, 2009; Hammond, Keeney, Raiffa, 1999; Shimizu, 2001), especificam etapas, que costumam se sobrepor, e que podem ser resumidas como seguem: (1) desenvolver o problema certo, (2) especificar seus objetivos, (3) criar alternativas imaginativas, (4) entender as consequências, (5) esclarecer suas incertezas, (6) pensar muito sobre sua tolerância ao risco e (7) considerar decisões interligadas.

É importante observar que, apesar de todos os desenvolvimentos constatados na Teoria da Decisão em termos de como lidar com a questão da racionalidade, os modelos dominantes acerca dos processos decisórios ainda subscrevem à perspectiva consequencialista, segundo a qual as pessoas tomam decisões baseadas numa avaliação das consequências das possíveis alternativas de escolha (Loewenstein *et al.*, 2001).

Para essas teorias, havendo falhas no processo decisório, essas se devem exclusivamente a determinadas falhas cognitivas que podem ser evitadas através de um maior esforço mental e treinamento apropriado (Keren, 1996), com variáveis tais como a emoção e a intuição, que porventura ocorram no momento da decisão, não sendo consideradas como integrantes efetivas do processo decisório.

1.3 Intuição e emoção na tomada de decisão

Apesar da principal contribuição da psicologia para as teorias da tomada de decisão ser na esfera cognitiva, as emoções ganham cada vez mais espaço (SLOVIC *et al.*, 2007; LOEWENSTEIN; LERNER, 2003). Teóricos da economia comportamental, da neurociência e de diversas subáreas da psicologia vêm tentando superar as limitações dos modelos tradicionais e dominantes das teorias de tomada de decisão buscando integrar a estas o papel da emoção.

Baumeister *et al.* (2007) aborda a questão propondo um modelo dual para as emoções que engloba os dois lados da discussão ao invés de tratá-los como mutuamente excludentes. Para ele, emoções conscientes estão entrelaçadas com a cognição, enquanto reações automáticas não requerem mais do que percepção e associação.

A grande maioria dos modelos econômicos de tomada de decisão apenas leva em consideração as emoções esperadas (Loewenstein; Lerner, 2003) ou antecipadas (Loewenstein *et al.*, 2001; Moore; Loewenstein, 2004), ou seja, aquelas que se prevê sentir com os resultados da decisão. As emoções imediatas (Loewenstein; Lerner, 2003; Moore; Loewenstein, 2004) ou antecipatórias (Loewenstein *et al.*, 2001), isto é, as que são vivenciadas no momento da decisão em si, geralmente não são consideradas.

Trata-se de uma limitação severa, tendo em vista que este último tipo pode influenciar a decisão de dois modos importantes: (1) Causando um impacto indireto ao alterar a expectativa de probabilidade ou desejabilidade das consequências futuras ou gerando uma modificação objetiva e emocional no modo como essas consequências são processadas, e (2) causando um impacto direto na decisão (LOEWENSTEIN; LERNER, 2003).

1.4 O papel das heurísticas na tomada de decisão: processo decisório nas organizações e o modelo de racionalidade limitado ou de Carnegie

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), as reflexões empíricas sobre os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento de um novo modelo de racionalidade: o Modelo da Racionalidade Limitada ou Modelo Carnegie.

Herbert Simon e o grupo que ele coordenou nas décadas de 40 e 50 no Carnegie Institute of Technology propuseram o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior. Esse conceito da racionalidade limitada influenciou a Teoria da Decisão e teve importantes consequências para o estudo das organizações.

A economia clássica está baseada em uma concepção absoluta de racionalidade, no sentido de que pressupõe por parte do tomador de decisões um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Baseando-se nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados.

Pode-se associar esse procedimento decisório à definição da “melhor maneira” (*one best way*), proposta por Taylor em seu método da Administração Científica. O planejamento estratégico da decisão antecipa-se à ação, que é assim estruturada de modo consciente e calculada (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

De acordo com o pensamento de Simon (2000), quanto ao seu modelo de racionalidade limitada, essa racionalidade implica em um completo, e inatingível, conhecimento das consequências exatas de todas as escolhas à disposição. Contudo, as pessoas não conseguem obter mais do que um conhecimento fragmentado das condições envolvidas em sua ação e em mais do que uma pequena percepção das regularidades e condições que permitem induzir consequências futuras a partir do conhecimento das circunstâncias atuais.

Tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, em um nível satisfatório, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Dessa forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Alguns teóricos trazem a emoção como guia para as decisões racionais, ressaltando desse modo, seu papel informacional. O trabalho seminal da incorporação de aspectos heurísticos à tomada de decisão é a proposição de Kahneman (2012), dos dois sistemas: o sistema 1 e o sistema 2. O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário. Já o Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais elaboradas que o requisitam, incluindo, por exemplo, a realização de cálculos

complexos. Suas operações são comumente associadas com experiências ligadas à atividade, escolha e concentração (KAHNEMAN, 2012).

Ao começar apresentando suas heurísticas, Kahneman (2012), afirma que a avaliação subjetiva de probabilidade assemelha-se à avaliação subjetiva de quantidades físicas como distância ou tamanho. Esses julgamentos estão todos baseados em dados de validade limitada, que são processados de acordo com as regras heurísticas. As heurísticas principais apresentadas são: a da representatividade, a da disponibilidade e a do ajuste e ancoragem.

A heurística da representatividade pode ser percebida na forma com que probabilidades são avaliadas segundo o grau em que um determinado evento A é representativo de um evento B, ou seja, segundo o grau em que A se assemelha a B. Por exemplo: qual é a probabilidade de que o processo B venha a produzir o evento A? Já a heurística da representatividade é exemplificada por situações em que as pessoas estimam a frequência de uma classe ou a probabilidade de um evento pela facilidade com que os casos ou ocorrências podem ser trazidos à mente.

Quanto à heurística do ajuste e ancoragem, ela representa situações em que as pessoas fazem estimativas começando por um valor inicial que é ajustado para produzir a resposta final. Ou seja, diferentes pontos de partida produzem diferentes estimativas, que são enviesadas na direção dos valores iniciais (KAHNEMAN, 2012).

1.5 Gestão de processos

Informações processadas ajudam as ações empresariais. Assim, conforme Mcgee e Prusak (1994, p. 24), informação corresponde a “dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. Com a tecnologia informacional em alta, a gestão da informação encontrou um suporte contundente, o sistema gerencial auxilia aos gestores a tomarem as melhores decisões. Isto faz com que os seus processos sejam reavaliados continuamente, a fim de buscar as melhores soluções.

Por sua vez, é a Gestão de Processos (GP) que promove todo o planejamento, avaliação e direção de forma a obter uma sequência de atividades voltadas a atender os clientes de forma eficaz, com o mínimo de conflitos e o máximo de produtividade. Pois, “a qualidade dos processos está diretamente relacionada com o sucesso organizacional” (BERTUCCI, 2005, p.14).

Dessa forma, faz-se necessário uma organização do processo da informação, através do mapeamento. Para Espantoso (2012) a arquitetura da informação apresenta similitudes com a arquitetura convencional. Ambas apresentam como objeto de estudo o projeto de estruturas práticas, considerando aspectos funcionais e estéticos que viabilizem o fluxo em seus ambientes, tornando exequíveis os recursos disponíveis.

A arquitetura hierárquica de processos significa a introdução de uma linguagem e conceitos fundamentais de processo com foco nas necessidades do cliente (SMART; MADDERN; MAULL, 2008). Para melhor fundamentar esse conceito, pode-se relacionar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que apresentam os melhores percursos dentro do caminho dos processos, retirando falhas e ambiguidades.

Maia e Pinho (2018) chamam a atenção para o campo pouco reconhecido, porém de grande importância, da influência das pessoas e culturas organizacionais

no mapeamento de processos. Harrison-Broninski (2013) salienta a necessidade de distinção entre os processos centrados nas pessoas (como o processamento de pedidos comerciais, a aprovação de empréstimos ou o atendimento ao cliente, em que indivíduos interagem com políticas organizacionais, protocolos, banco de dados e, apenas de forma limitada, com outras pessoas) e os chamados *Human-Driven Processes* (HDP) em que a busca por colaboração, adaptação e inovação tornam a liderança humana indispensável.

Não é difícil perceber que algumas das principais etapas do mapeamento de processos constituem, elas mesmas, HDP – particularmente em organizações complexas como universidades, institutos de pesquisa, ou agências proponentes/executoras de políticas públicas; são ambientes em que, não raras vezes, atividades específicas são executadas por profissionais com elevado grau de especialização, a partir de conhecimentos, habilidades e modelos mentais dificilmente compartilhados por outros atores envolvidos na execução do mesmo processo (GUISE *et al.*, 2017).

1.6. Business Process Management (BPM)

O *Business Process Management* (BPM) configura-se como a camada de software que auxilia na implementação das diversas etapas da gestão por processos: projeto, distribuição, execução, manutenção e otimização. Os processos de negócios possuem um ciclo de vida de mudanças não apenas nos dados necessários à sua operacionalização, mas também quanto à capacidade de suas estruturas, aliados ao projeto elaborado. Por essas razões, as empresas necessitam de soluções flexíveis e adaptáveis, como as soluções trazidas pelo BPM, orientadas para a gestão do ciclo de vida de processos de negócios (SORDI, 2014).

O BPM também pode ser entendido como o alinhamento de processos com as estratégias organizacionais, desenhando e implementando arquiteturas de processos, estabelecendo métricas alinhadas com as metas, educando e organizando os gestores de modo a possibilitar a obtenção de maior eficácia. Quando o conceito é abordado no contexto de negócios, frequentemente, refere-se a iniciativas relacionadas à qualidade ou à gestão por processos (ENOKI, 2006).

Segundo Bilodeau, Vitkus e Powell (2013), o BPM compreende um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização, e não uma metodologia prescrita ou um kit de ferramentas. Se implementada com sucesso, o BPM se integra e transforma a cultura da organização, moldando a forma como o negócio opera.

BPM pode ser aplicado a organizações de qualquer porte, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, com o objetivo de direcionar os recursos organizacionais. Com isso o BPM pode auxiliar na eficiência das empresas e na eficácia dos resultados, por meio do gerenciamento de princípios e práticas. Os processos de uma organização devem permitir uma definição e desenho dos processos de negócios; a construção e implementação de processos de negócios; o monitoramento e controle da execução de processos de negócios; a transformação contínua dos processos de negócios ao longo do tempo (Bilodeau *et al.*, 2013).

Tendo em vista o aporte teórico abordado, essa pesquisa buscou correlacionar tais conceitos aos modelos de gestão em ONGs, avaliando se há registros na literatura que descrevam como ocorrem as tomadas de decisões para essas instituições, como as heurísticas influenciam os processos decisórios e se

são utilizadas técnicas de modelagem para o levantamento de seus processos, além de ferramentas que apoiem o entendimento e gerenciamento desses processos, como o BPM.

2. METODOLOGIA

O presente artigo se trata de uma revisão sistemática da literatura, realizada através da síntese de dados já publicados em artigos científicos sobre o assunto em questão. A revisão sistemática da literatura se propõe a responder a uma determinada questão através da análise do conteúdo científico já produzido anteriormente, consolidando os dados já obtidos de forma a enxergar as nuances até então não identificadas anteriormente de forma isolada. Essa metodologia de pesquisa “é uma forma de síntese das informações disponíveis em dado momento, sobre um problema específico, de forma objetiva e reproduzível, por meio do método científico” segundo Lima, Soares e Bacaltchuk (2000, p. 143).

Ela consiste em uma busca exaustiva sobre todo conteúdo já produzido sobre referido tema, com métricas bem definidas de inclusão e exclusão do conteúdo que foi avaliado para composição do estudo. Uma das premissas é a busca de trabalhos relevantes de preferência em bases de dados indexadas de periódicos científicos, que proporcionam uma maior visibilidade para os trabalhos selecionados e que possuam critérios bem definidos de avaliação para publicação como a revisão por pares.

Para a pesquisa foram selecionados para análise os artigos das bases de dados indexadas no Portal de Periódicos CAPES (Ministério da Educação), tendo em vista ser uma plataforma gratuita que concentra um volumoso número de publicações de diversos periódicos diferentes. Foram considerados artigos publicados em português, inglês e espanhol, entre os anos de 2010 a 2020 e submetidos à revisão por pares, além de restritos às áreas de negócios, *business* e administração.

2.1 Estratégia de busca

Para a busca nas bases de dados foi utilizado o operador booleano “AND” entre os termos chaves do estudo, através de um chaveamento dos termos em duplas visando abranger a maioria dos trabalhos já publicados pelos seguintes termos:

- Teoria da Decisão AND Mapeamento de Processos;
- Teoria da Decisão AND BPM;
- Heurísticas AND Mapeamento de Processos;
- Heurísticas AND BPM;
- ONGs AND Teoria da Decisão;
- ONGs AND Heurísticas;
- ONGs AND Mapeamento de Processos.

2.2 Critérios de seleção dos artigos

Adotamos como critério de seleção dos trabalhos apenas publicações revisadas por pares, na área de negócios, publicados em periódicos indexados no portal CAPES nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola.

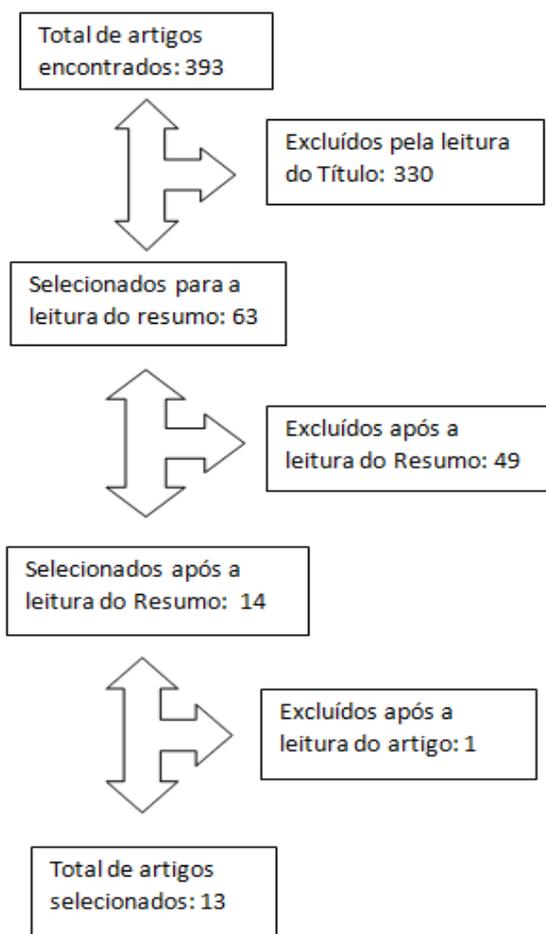
2.3 Seleção e inclusão dos artigos

Como critério de inclusão dos artigos selecionados foram utilizados os seguintes parâmetros aplicados consecutivamente: 1) Leitura dos títulos de todos os artigos selecionados dentro da pesquisa nas bases de dados; 2) Leitura dos resumos dos artigos selecionados após a leitura dos títulos, os trabalhos que passaram por essas duas etapas foram selecionados para a etapa de avaliação qualitativa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a metodologia escolhida foi realizada uma busca no Portal de Periódicos CAPES, onde foi possível identificar um total de 393 artigos dentro dos termos pesquisados, os quais, após todas as etapas de validação dos trabalhos foi possível chegar a 13 artigos relevantes, detalhados no fluxograma (Figura 1).

Figura 1- Fluxograma dos artigos selecionados



Fonte: os autores.

Os 13 artigos selecionados para a pesquisa estão classificados na Tabela 1, de acordo com o tipo de estudo da pesquisa, ano de publicação e quantidade de autores envolvidos.

Tabela 1 - Classificação dos artigos selecionados

ARTIGOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA			
Primeiro Autor	Tipo de Pesquisa	Ano da Publicação	Nº de Autores
Almeida	Estudo de caso	2019	2
Assumpção	Estudo de caso	2011	2
Cançado	Revisão de literatura	2011	3
Correa	Estudo de múltiplos casos	2015	2
Chaves	Pesquisa bibliométrica	2017	4
Mota	Estudo de caso	2015	2
Peruzzo	Pesquisa bibliométrica	2013	1
Ramos	Pesquisa bibliométrica	2016	2
Santos	Ensaio teórico	2011	2
Serra	Análise bibliométrica	2013	3
Silva	Estudo de Caso	2011	2
Viana	Estudo de caso	2014	3
Villar	Ensaio teórico	2016	3

Fonte: os autores.

Baseado nisso, foi possível observar uma dificuldade em encontrar estudos que correlacionassem os termos-chave pesquisados, principalmente no que se refere ao uso de ferramentas de mapeamento de processos e BPM para Organizações Não-governamentais, com um total de artigos inclusos de $n=3$, para esses termos. Já quando a busca envolveu teoria da decisão foi possível um aporte maior de informações ($n=10$), podendo ser um indicativo de que há uma exploração maior sobre o tema, visto que a tomada de decisão faz parte do dia a dia de qualquer empresa, como mencionou Vianna (2014). O autor ainda relata o fato de que essas decisões são permeadas por condições de certeza ou incerteza, ou seja, condições associadas às situações em que é possível ou não exercer controle sobre os elementos que influenciam a decisão, contribuindo para os estudos da racionalidade limitada e das relações das heurísticas e vieses com o processo decisório.

É preciso entender que o terceiro setor se distingue do Estado – primeiro setor – e do mercado – segundo setor – porque seu espaço de atuação é não governamental e não se encontra subordinado às “leis” da lucratividade. No entanto, o significado político-ideológico, as intenções e a diversidade de atores, entre outros fatores, configuram o fenômeno quanto às suas finalidades e abrangência (Peruzzo, 2013)

Ramos e Domingues (2016) em estudo sobre a gestão do trabalho voluntário, que se constitui a maioria do quadro funcional dessas instituições, afirma que embora o trabalho voluntário seja uma ação espontânea, não dispensa regras, planejamento e organização. Para ele, o ato de agrupar voluntários em um departamento não basta para que o trabalho voluntário seja realizado com eficácia (cumprir o objetivo determinado), eficiência (melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis) e efetividade (atingimento da meta de acordo com a necessidade). Assim, a gerência deve estar comprometida com a eficácia, eficiência e a efetividade de seu voluntariado (RAMOS; DOMINGUES; 2016).

Na análise bibliométrica feita por Serra (2013), foi observada a importância de contribuição teórica relevante com o tema do planejamento estratégico específico para terceiro setor, apresentada por Bryson (1988), com um modelo de planejamento estratégico para organizações públicas e organizações sem fins lucrativos. Segundo a nova abordagem, os modelos de planejamento estratégico para essas organizações devem considerar como formular e implementar estratégias em situações peculiares a essas empresas, como: ser explicitamente político, indicando como lidar com diferentes, ambíguos e conflitantes metas e

objetivos; indicar como se deve lidar com a colaboração e a competitividade e estabelecer papéis para o planejamento estratégico.

Serra (2013) concluiu ainda que existe um esforço no sentido desenvolver teorias de gestão e estratégia que contemplem a realidade das organizações do terceiro setor, inclusive por parte de autores que tradicionalmente abordam o tema sob a perspectiva de empresas. No entanto, muitas dessas tentativas procuram adaptar modelos criados para o mundo corporativo à realidade dessas organizações, sem aprofundar na questão das suas peculiaridades que justificam a abordagem específica do tema. Assim, futuras pesquisas podem explorar a questão das peculiaridades dessas organizações para construção de modelos e teorias mais adequadas a sua realidade.

Inclusive, a dificuldade para traçar esses modelos pode estar expressa no fato de termos encontrado um número resumido de artigos selecionáveis para os termos-chave que correlacionavam "mapeamento de processos AND ONGs" e "teoria da decisão AND BPM", e nenhum artigo para os termos "heurísticas AND mapeamento de processos", "heurística AND BPM". Demonstrando uma escassez nesse campo de estudo para organizações sem fins lucrativos.

Entretanto, um contraponto é observado nos estudos de Patzlaff, Santos e Patzlaff (2015), quando citando Duan (2010), eles alegam que: performance dos serviços, qualidade dos processos internos, condição financeira, eficiência procedimental e eficácia organizacional, desempenham um papel determinante para a manutenção e o desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos, não sendo prudente ignorar qualquer uma dessas dimensões centrais.

Nota-se, portanto, que há desafios consideráveis no que tange à avaliação destes fatores singulares, uma vez que o terceiro setor concentra suas atividades em promover o bem estar social, ao passo que as organizações empresariais – embora contenham sofisticados instrumentos para avaliar sua performance – se dedicam à distinta meta de maximizar os lucros (DOLNICAR; IRVINE; LAZAREVSKI, 2008).

Nesse sentido, as pesquisas desenvolvidas por Shiu, Vaughan e Donnelly (1997) foram precursoras em investigar a aplicabilidade das técnicas empresariais junto ao Terceiro Setor, corroborando a tese de que embora os modelos de avaliação criados para organizações lucrativas não sejam integralmente aplicáveis ao setor sem fins lucrativos, ainda assim estes métodos podem ser ajustados e trazer resultados positivos ao Terceiro Setor.

Em 2011, Cançado e colaboradores realizaram um estudo teórico e conceitual sobre gestão social. Na percepção dos autores, a gestão social é antitética à gestão estratégica uma vez que a sua preocupação é com o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão coletiva; contrária, portanto, à gestão estratégica cujo arcabouço conceitual e instrumental está vinculado a mecanismos decisórios baseados na hierarquia. Em síntese, a gestão social é apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último. Isso conflita mais uma vez com a ideia de utilizar métodos de tomada de decisão e gerenciamento do setor privado como base para implantação em gestões de entidades sem fins lucrativos.

Para Villar, Matitz e Roglio (2014), a disponibilidade de informação afeta a estrutura da decisão na medida em que interfere na capacidade de compreensão do contexto, de formulação e de avaliação de alternativas e, o

modo como as informações são consideradas pelo decisor também molda a estrutura da decisão, atestando, portanto, o conteúdo teórico no qual essa pesquisa foi embasada, referenciando os estudos de Heurística, processos decisórios e Tomada de decisão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada as informações construídas ao longo da coletada dos dados dessa pesquisa, infere-se que há necessidade de maior investigação acerca de temas que envolvem gestão social, Terceiro Setor e ONGs, principalmente no tocante aos modelos de gestão, mapeamento de processos e heurísticas envolvidas nos processos decisórios dessas organizações.

Foi possível observar que, apesar disso, a produção de literatura vem aumentando ao longo dos últimos 10 anos, o que pode coincidir com o aumento e aparecimento de novas ONGs, entidades e associações sem fins lucrativos, e o próprio nascimento do empreendedorismo social.

Sugerimos, desse modo, a elaboração de estudos de casos com amostras relevantes, para que modelos de gestão exercidos pelo Terceiro Setor sejam melhor analisados, podendo contribuir para o nascimento de novas ONGs, consolidação e perpetuação das que já existem, visto serem um importante agente atuante tanto na economia como nos benefícios à sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. F., CARVALHO, D. L. T. Quanto Mais, Melhor? O Desafio da Gestão de Projetos no Programa Semiárido da ONG Agricultura Sustentável, *Teoria e Prática em Administração*, v. 9, n. 2, 149-159, 2019.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento*. ABPMP BPM CBOK, 3, 2013.

ASSUMPÇÃO, J. J., CAMPOS, L. M. S. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação, *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 1, 209-234, 2011.

BAUMEISTER, R. F., VOHS, K. D., DEWALL, C. N., ZHANG, L. How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation, *Personality and Social Psychology Review*, v. 11, 167-203, 2007.

BAZERMAN, M. H. *Processo decisório: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERTUCCI, J. L. O. (). Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços, *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, 10-24, 2005.

BILODEAU, N., VITKUS, P., POWELL, E. *BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. 3 ed. Lexington, KY: Createspace Independent Publishing Platform, 2013.

BRYSON, J. A. (). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, *Long Range Planning*, v. 21, n.1, 1988.

- CARVALHO, A. O., FADUL, E. M. C. Os fatores críticos de sucesso na gestão de Organizações não-governamentais. *Journal of Public Administration & Social Management*, v. 4, n. 2, p. 148-171, 2012.
- CARDOSO, U. C., CARNEIRO, V. L. N., RODRIGUES, E. R. Q. *OSCIPI: organização da sociedade civil de interesse público*. Brasília: Sebrae, 2014.
- CAZZOLATO, N. K. (). Resenha Bibliográfica: Pesquisa-ação nas organizações, *Organizações em contexto*, v. 4, n. 7, 2008.
- CAZZOLATO, N. K. (). As dificuldades de gestão das organizações não-governamentais, *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v.1, n. 1, 2009.
- CHAVES, L. C., ENSSLIN, L., LIMA, M. V. A., ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema, *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 1, 2017.
- CORREA, R. O., TEIXEIRA, R. M. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais, *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 1, 2015.
- DOLNICAR, S., IRVINE, H., LAZAREVSKI, K. Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment, *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 13, n. 2, 2008.
- DUAN, H. (). A survey of non-profit organizations evaluation methods, *Asian Social Science*, v. 6, n. 8, 2010.
- ENOKI, C. H. *Gestão de processos de negócio: Uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management BPM sob a ótica da estratégia de operações*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006.
- ESPANTOSO, J. J. P. A gestão dos espaços informacionais em ambientes de arquitetura da informação organizacional. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 22, n. 3, 33-39, 2012.
- FERREIRA, V. C. P. *ONGs no Brasil: Um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento*. (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUISE, J. M., WINTER, S., FIORE, S. M., REGENSTEINER, J. G., NAGEL, J. Organizational and training factors that promote team science: A qualitative analysis and application of theory to the National Institutes of Health's BIRCWH career development program, *Journal Of Clinical And Translational Science*, v. 1, n. 2, p. 101-107, 2017.
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., RAIFFA, H. *Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- HARRISON-BRONINSKI, K. Dealing with Human-Driven Processes. In Broke J. V., Jurisch, M., Ikas, C., Wolf, P., & Krcmar, H. *Key Differences of Private and Public Sector Business Process Change*, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2013.
- KAHNEMAN, D. S. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KEREN, G. Perspectives on behavioral decision making: Some critical notes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 65, p. 169-178, 1996.
- LIMA, M. S., SOARES, B. G. O., BACALTCHUK, J, *Psiquiatria Baseada em Evidências*, *Revista Brasileira de Psiquiatria*, v. 22, n. 3, 142-146, 2000.
- LOEWENSTEIN, G. Out of control: visceral influences on behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 272-292, 1996.
- LOEWENSTEIN, G., HSEE, C. K., WEBER, E.U, WELCH, N. Risk as Feelings, *Psychological Bulletin*, v. 127, n. 2, 267-286, 2001.
- LOEWENSTEIN, G., LERNER, J. The Role of Emotion in Decision Making. In Davidson, R. J., Goldsmith, H. H., Scherer, K. R. *Handbook of Affective Science*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- MAIA FILHO, L. F. A., PINHO, M. A. B. Entrevista e Descoberta de Processos em Ambientes Desafiadores: uma releitura econômico-comportamental inspirada no MINDSPACE. *Revista Gestão Organizacional*, v. 16, p. 293-306, 2018.
- MCGEE, J., PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MELO, C. *Emoção, intuição e deliberação na tomada de decisão: George Loewenstein em World of Warcraft*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2008.
- MEREGE, L. C. Empresa Social, *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 5, 1997.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOORE, D., LOEWENSTEIN, G. Self-interest, automacity and the psychology of conflict of interest, *Social Justice Research*, v. 17, n. 2, 189-202, 2004.
- MORITZ, G. O., PEREIRA, M. F. *Processo decisório*. Florianópolis : SEAD/UFSC, 2006.
- MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. F. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MOTA, A. L. C., NASSIF, V. M. J. Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 4, n. 2, 2015.
- PATZLAFF, A.C., SANTOS, G. D., PATZLAFF, P. M. G. Construção e validação de uma metodologia de avaliação de desempenho pluridimensional específica para o terceiro setor, *Espacios*, v. 36, n. 11, 2015.

PERUZZO, C. M. K. Fundamentos teóricos das relações públicas e da comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa, *Revista Famecos - Midia, Cultura e Tecnologia*, v. 20, n. 1, 2013.

RAMOS, S. P., DOMINGUES, M. J. C. S. Gestão do voluntariado: um panorama dos estudos realizados no Brasil, *Revista FOCO*, v. 9, n.1, 2016.

SERRA, B. P. C., FIGUEIREDO, F. C., ALMEIDA, M. I. R. Estratégia no terceiro setor: uma análise bibliométrica e de correlação sobre a abordagem acadêmica do tema, *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 2013, v. 6, n. 1, 2013.

SHIMIZU, T. *Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão*. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIU, E., VAUGHAN, E., DONNELLY, M. Service quality: New horizons beyond SERVQUAL. An investigation of the portability of SERVQUAL into the voluntary and local government sectors, *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 2, n. 4, 1997.

SILVA, M. S., FERNANDES, A. S. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infantojuvenil na cidade de Natal (RN), *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, 2011.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. 4 Rev Ed by Simon, H. A., 2000.

SLOVIC, P., FINUCANE, M., PETERS, E., MACGREGOR, D. The Affect Heuristic. In Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press, p. 397-420, 2007.

SMART, P. A., MADDERN, H., MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice, *British Journal of Management*, p. 1-17, 2008.

SORDI, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2014.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada na Gestão Pública. *Anais do Encontro da ANPAD*, Campinas, SP, Brasil, 25, 2001.

VILLAR, E., MATITIZ, Q. R. S., ROGLIO, K. D. Análise do constructo decisão estratégica a partir de um esquema de classificação multidimensional do fenômeno, *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, v. 8, n.3, 2016.

VIANNA, N. W. H., MELO, P. L. R., RYNGELBLUM, A. L. Processo decisório na internacionalização de redes de franquias Brasileiras, *InternexT: Revista Eletronica de Negocios Internacionais da ESPM*, v. 9, n.1, 2014.