



## Melhoria no processo de captação de recursos usando ferramentas de engenharia de métodos: estudo de caso em ONG

### Área Temática: Projetos Sociais e/ou Solidários

Castelar L. da C. Junior<sup>1</sup>, Camila de A. Barros<sup>2</sup>, Adailson G. Teófilo<sup>3</sup>, Nathan Gerhard Cavalcanti<sup>4</sup>, Níssia Bergiante<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense – UFF- Niteroi-RJ – castelar\_junior@id.uff.br

<sup>2</sup> Universidade Federal Fluminense – UFF- Niteroi-RJ – milabarros@msn.com

<sup>3</sup> Universidade Federal Fluminense – UFF- Niteroi-RJ – guilhermeteofilo@hotmail.com

<sup>4</sup> Universidade Federal Fluminense – UFF- Niteroi-RJ – ngerhardc@gmail.com

<sup>5</sup> Universidade Federal Fluminense – UFF- Niteroi-RJ – nissiabergiante@id.uff.br

### Resumo

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) auxiliam o Estado na consecução dos seus objetivos, a fim de promover uma melhoria na qualidade de vida das pessoas. Para isso, elas precisam de ajuda financeira para desenvolver seus projetos, sendo a captação de recursos, um grande desafio a ser vencido. Este artigo tem como objetivo proporcionar melhorias em uma ONG, localizada na cidade de Niterói, no RJ, por meio da aplicação de ferramentas de Engenharia de Produção, para auxiliar na captação de recursos como o PDCA, fluxograma e SIPOC. Através de entrevistas e observações em campo foi possível mapear o processo de levantamento de fundos encontrando a atividade crítica (gargalo). A partir de então foram propostas mudanças para a melhoria no processo com o uso de bazares abertos ao público e cadastramento de uma carteira de doadores para futuras consultas.

**Palavras-chave:** Eneds; Melhoria de processo; PDCA; ONG; Captação de recurso.

### 1 Introdução

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) são pessoas jurídicas que servem para auxiliar o Estado na consecução dos seus objetivos e fiscalizar as ações do mesmo, assegurando os direitos previstos na Constituição Federal de 1988. Tendo em vista a finalidade das ONGs, estas necessitam de recursos humanos e financeiros para promover uma melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Todavia, grande parte das ONGs não são subsidiadas pelo governo. Elas estabelecem-se na sociedade com auxílio de voluntários, que contribuem com sua força de trabalho, e de doações financeiras de pessoas físicas ou jurídicas. Devido a esta informalidade de suas arrecadações, as ONGs tendem a sofrer problemas para captar recursos humanos e financeiros.

Tendo como base esse cenário, o presente artigo propõe o mapeamento do processo de captação de recursos financeiros da ONG ABC (nome fictício), com atuação no município de Niterói, no RJ, que atua na área de prevenção e tratamento do câncer de mama. A partir do uso de ferramentas de melhoria de processos, o



trabalho visa contribuir com o terceiro setor de forma a promover novas formas de arrecadar recursos e gerar um planejamento prático para aplicá-las no cotidiano da ONG.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 ONGs**

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) são estruturas que surgem através de iniciativas por parte da sociedade e tem como objetivo atender a demanda de problemas ligados a específicas causas sociais. Por não fazerem parte do Estado e não possuírem vínculo com este, seriam vistas apenas como organizações independentes, porém, dado seu envolvimento em problemas sociais, passam a ser tratadas como públicas, apesar de serem sociedades civis privadas. Isso se dá, também, por não objetivarem o lucro direto, mas sim a complementação ao atendimento às demandas da coletividade (TENÓRIO, 2005, p.7).

Desta maneira, possíveis desafios para essas instituições são a captação de recursos, tanto financeiro como humano, e a dificuldade de divulgação, em razão de não receberem subsídios dos setores privados e públicos. Isso se deve ao desafio de estabelecer um diálogo com o setor governamental e empresarial.

Neste contexto, Tenório (2005, p.14) afirma ainda que as ONGs podem ser um importante instrumento para viabilização das propostas de reformulação do Estado visto que se posicionam como um agente de ações e parcerias que mediam as relações das empresas privadas e do Governo, permitindo complementar o trabalho destas e prover um papel junto à sociedade, para aquelas. Complementarmente, as ONGs mobilizam o alcance da informação, uma vez que, para além de seu papel em contribuir à solução de causas sociais, tem a função de despertar o conhecimento e consequente conscientização da coletividade sobre as demandas sociais.

### **2.2 Melhoria de processo**

A tendência TQM (*Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total), vem crescendo ao redor do mundo, pois busca por excelência nos serviços e por satisfação do cliente; competências essenciais para sobreviver no mercado. Tanto TQM e ERP (*Enterprise Resource Management* ou Gestão de Recursos Empresariais) são iniciativas de estratégias de negócios e se esforçam para melhorar a produção/gestão de operações e a satisfação do cliente (LAFRAMBOISE *et al*, 2005; SCHNIEDERJANS *et al.*, 2003).

O tema central do TQM enfatiza principalmente, satisfação do cliente, envolvimento dos funcionários e melhoria de processos (LI *et al*, 2008). Será a melhoria de processos, situada dentro da TQM, utilizada neste artigo com o objetivo de analisar criticamente uma operação produtiva visando aumento da qualidade nos serviços da ONG.

Existem várias ferramentas que promovem essa visualização para melhoria de processo, e uma delas, abordada neste trabalho, é o fluxograma. Este promove o entendimento de um processo servindo tanto para informar o que e como este é feito assim como descrever a ordenação de suas etapas de operação.



Ainda, segundo Slack (2002, p. 612) os fluxogramas seriam úteis para o registro de todo o fluxo existente em qualquer estágio de um processo, fluxo este que pode referir-se não apenas à informação, mas também a produtos (tanto em sua fase final, quanto os semiacabados), trabalhos, consumidores e materiais.

Neste sentido, o fluxograma se mostra uma ferramenta interessante, pois possibilita a fácil visualização dos passos do processo e, a partir disso, a realização as melhorias necessárias a fim de alcançar a eficiência e a eficácia, tão exigidas pelo mercado. Para a ONG ABC, estudar seu processo de arrecadação de recursos por meio de fluxogramas permitirá uma análise crítica de cada operação, possibilitando visualizar pontos de melhoria.

### 2.3 PDCA

O PDCA, do acrônimo das palavras *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir) é um método que possibilita o aperfeiçoamento contínuo de uma organização, seja pelo aumento da qualidade de execução de seu processo, ou pela solução de problemas inerentes a este. O PDCA se baseia no uso de diversas ferramentas para chegar a um resultado que irá facilitar a tomada decisão e garantir a manutenção dos resultados encontrados. Segundo Werkema (1995), o ciclo PDCA é definido como um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Este conceito justifica o uso do PDCA nesta obra, uma vez o objetivo dela é viabilizar uma melhoria na captação de recursos da ONG e permitir sua manutenção de forma planejada e cíclica.

O PDCA é dividido em 4 etapas:

- Planejar: Identificar o problema a ser examinado, mapeando o processo que será analisado. Em seguida, levanta-se a causa raiz do problema, traçando possíveis soluções. Por fim, projetam-se objetivos, metas, indicadores e meios, planejando a execução;
- Executar: Capacitar pessoas para realizar as tarefas, executar o plano de ação e coletar resultados dos indicadores propostos;
- Verificar: Comparar resultados coletados com os planejados. Estudam-se as causas dessas diferenças;
- Agir: A partir das análises da etapa anterior, identificar mudanças necessárias e observar novas oportunidades de melhoria (Melhoria contínua).

### 2.4 SIPOC

A SIPOC é um acrônimo para *Supplier* (fornecedor), *Input* (entrada), *Process* (processo), *Output* (saída), *Customers* (clientes). É uma ferramenta de melhoria de processos que relaciona o fluxograma de informação com os clientes e fornecedores de cada subprocesso, definindo os requisitos de cada entrada e saída. O uso da SIPOC neste artigo promove uma análise sistêmica sobre o processo de arrecadar recursos, a fim entender seu funcionamento e sugerir melhorias.

Na opinião de Yamanaka (2013), a SIPOC tem como benefício, não apenas a identificação dos responsáveis por cada uma das atividades de um processo, mas também, dos seus clientes, o que favorece o estabelecimento de indicadores de controle de qualidade. Além disso, define os responsáveis por cada subprocesso a



inter-relação entre eles, as demandas de cada um, e os seus indicadores-chave. Neste sentido, a SIPOC auxilia na definição de fronteiras do processo e seu escopo, possibilitando a visão sistêmica que propicia a criação de indicadores proativos e reativos.

### **3 Metodologia**

Do ponto de vista dos objetivos, a metodologia de pesquisa utilizada foi a exploratória, realizando um levantamento de dados relevantes para aplicação de ferramentas de melhoria de processo. Com relação aos métodos utilizados, fez-se uma primeira análise da ONG ABC por meio de entrevistas e observações, onde foram caracterizados seus sistemas de responsabilidade, autoridade, comunicação e decisão, trazendo uma ideia geral de sua estrutura organizacional. Tendo tal análise, já foi possível propor melhorias em sua estrutura que trarão mais seriedade e confiabilidade para ampliar a captação de recursos financeiros.

Para estudar mais profundamente o processo de captação de recursos financeiros, foi organizado o modelo único e atual de obtenção de doações da instituição em um fluxograma de informação para que, mapeando esse processo, fosse possível alcançar uma melhoria significativa para ONG. Reproduziu-se uma matriz SIPOC para entender quais são os requisitos de qualidade para a entrada e saída de cada etapa do processo, assim como para definir cada um de seus *stakeholders*. Foi usado um PDCA para encontrar o problema no processo atual de captação de recursos e sua possível causa raiz. Dessa forma, foi possível planejar um novo modelo para gerar verbas para a ONG, estabelecer critérios de sucesso experimental, definindo objetivos, metas e indicadores para o novo processo.

### **4 Estudo de Caso**

#### **4.1 Funcionamento Geral da ONG ABC**

A ONG ABC foi fundada em 1996 e atua no Município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro. Sua equipe é formada por médicos, psicólogos e fisioterapeutas, dentre outros e as jornadas de trabalho variam conforme a disponibilidade do voluntário. Há uma média de 50 pessoas atendidas por mês. Todavia, por se tratar de informações médicas sigilosas, apenas o corpo médico, voluntário da ONG fica ciente dos resultados obtidos no processo pós-operatório de cada paciente. Atualmente trabalha com três segmentos de projeto: projeto “Acolhimento”, projeto “Cidadania” e projeto “Autocuidado Corporal”. As atividades realizadas dentro de cada projeto são apresentadas na Figura 1.

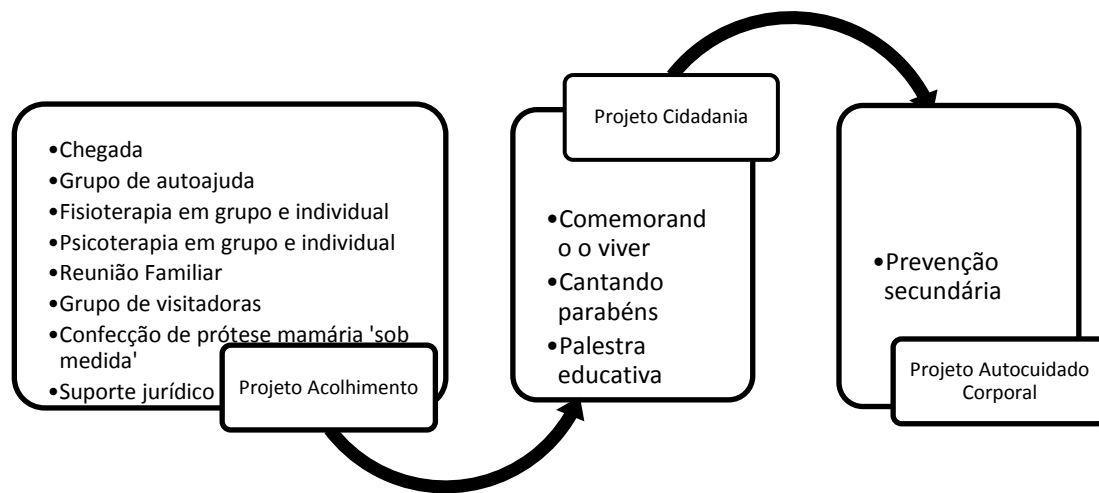


Figura 1: Projetos da ONG ABC.

Cada voluntário é avaliado e em função de sua experiência e definido se e/ou qual treinamento será necessário.

#### 4.2 Estrutura organizacional atual da ABC

Segundo observado, a ABC não possui uma estrutura organizacional bem definida. Além disso, a ONG não possui nenhum registro físico disponível. Foi necessário montar uma estrutura para a ONG com base na metodologia usada no artigo e pelo que se observou nas visitas.

##### 4.2.1 Sistema de Autoridade

Segundo os próprios relatos da presidente, os níveis hierárquicos são puramente teóricos, e existem mais por motivos burocráticos e de nomenclatura e para representação dos cargos, pois na prática todos os membros tem autonomia para tomar decisões, se estiver no mesmo nível de autoridade. De acordo com os autores, a estrutura hierárquica da organização pode ser representada na Figura 2.

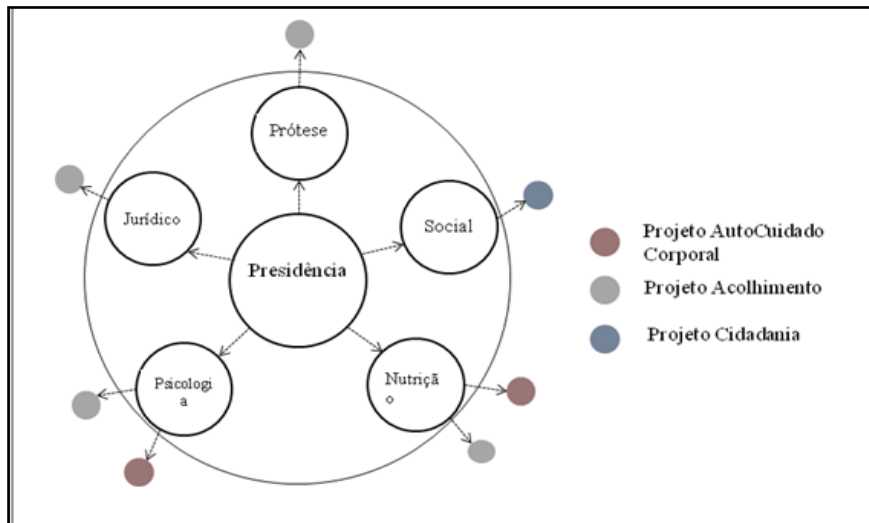


Figura 2: Hierarquia ABC.

#### 4.2.2 Sistema de Responsabilidade

A departamentalização pode ser mais facilmente identificada e construída, pois ela é bem definida na ONG. Através do observado em visitas, notou-se que a ABC possui, horizontalmente, uma estrutura por projetos, com projetos de acolhimento, cidadania e autocuidado corporal. Ao mesmo tempo ela possui, verticalmente, uma estrutura funcional, dividida nos setores da figura a seguir. Assim, conclui-se que a departamentalização é matricial.

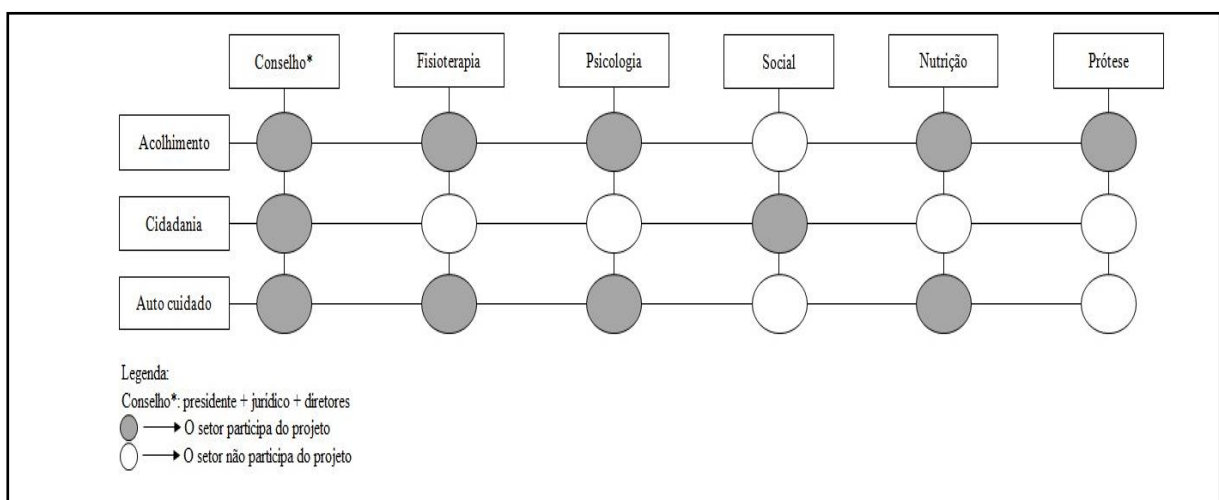


Figura 3: Departamentalização ABC.

#### 4.2.3 Sistema de Comunicação

A comunicação é feita de maneira completamente informal e não há nenhuma organização no modo como ela é feita. Na maioria das vezes, ela é feita verbalmente ou através de telefonemas e em alguns momentos nem é mesmo feita,





pois como já foi dito, os seus membros tem autonomia para tomar decisões, não tendo a necessidade de consultar outra parte. Além disso, também não existe uma definição clara do fluxo de informações entre emissores e receptores.

#### 4.2.4 Sistema de Decisão

As decisões também são tomadas de maneira informal, sem qualquer tipo de planejamento prévio. Em grande parte, estas são estabelecidas com base no conhecimento individual de cada um, sem consulta à outra pessoa ou ao presidente. Conforme relato, somente em poucas ocasiões, as decisões são tomadas pela pessoa que possui mais conhecimento sobre o assunto ou por reuniões para se discutir sobre algum tema, sendo apresentadas algumas alternativas e a decisão, tomada de acordo com a alternativa que for mais votada.

#### 4.3 Melhorias na estrutura organizacional

Como a ABC não possui sistemas de comunicação e de decisão bem definidos, os autores sugerem, como proposta de melhoria, a organização de um fluxograma que defina por onde as informações deverão ser passadas. Este fluxo ficará exposto em um mural para que todos os membros tenham conhecimento sobre ele. É importante destacar a necessidade de treinamento dos funcionários para que haja correta interpretação do fluxo. Dessa forma, acredita-se que a ONG pode gerir melhor seu conhecimento. Na Figura 4, segue um excerto do fluxograma de comunicação mencionado, a partir do levantamento de todos os pontos de tomada de decisão nos processos.

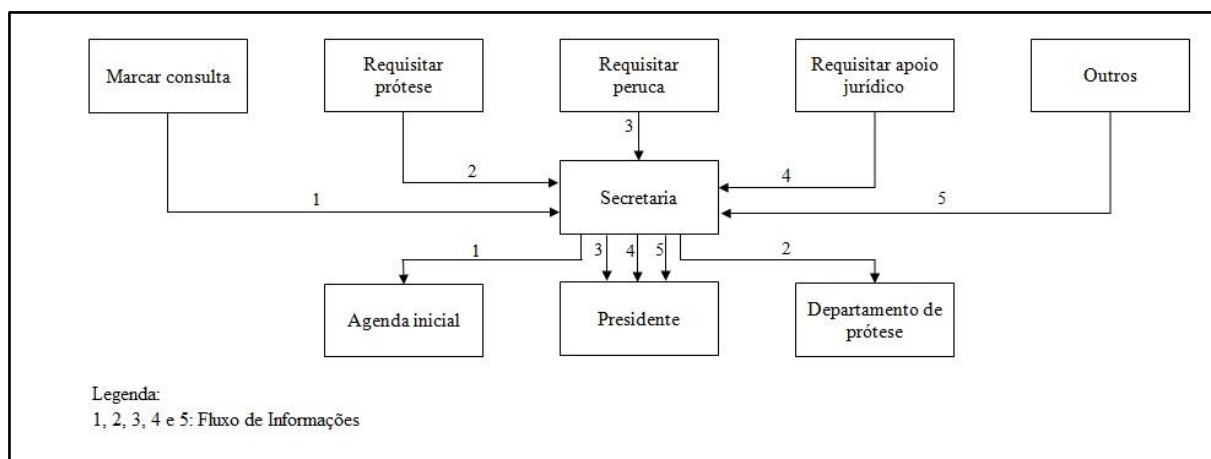


Figura 4: Sistema de comunicação da ONG.

Além disso, a ONG declara fazer reuniões da diretoria esporadicamente, sem esclarecer as principais questões a serem abordadas nos encontros. Com base nesse cenário, os autores propõem a definição de certa periodicidade nas reuniões, com tópicos bem definidos para serem discutidos em grupo. Esta proposta proporciona formalidade às tomadas de decisão, gerando novas ideias a partir dos membros da ONG.



#### 4.4 Definição do processo crítico

Em entrevistas e visitas a fim de se analisar o processo de captação de recursos observou-se que apenas um membro da equipe é atualmente responsável por esta atividade. Por ser um médico com boa reputação na área e, em consequência, muitos contatos, credita-se a ele esta incumbência. Em contrapartida, o presidente expressou a necessidade de obter mais doações de produtos de uso básico, artigos publicitários e de profissionais voluntários.

O processo de captação de recursos se dá da seguinte maneira. De início, o médico recebe a demanda do presidente da ONG. Em seguida, analisa possíveis investidores dentre as empresas e profissionais conhecidos e os contacta. A partir de então, é marcada uma reunião onde ele requisita os recursos necessários. Para promover uma análise sistêmica do caso da captação de recursos, descreve-se o processo atual da ONG por meio de um fluxograma de informação, disposto na Figura 5.

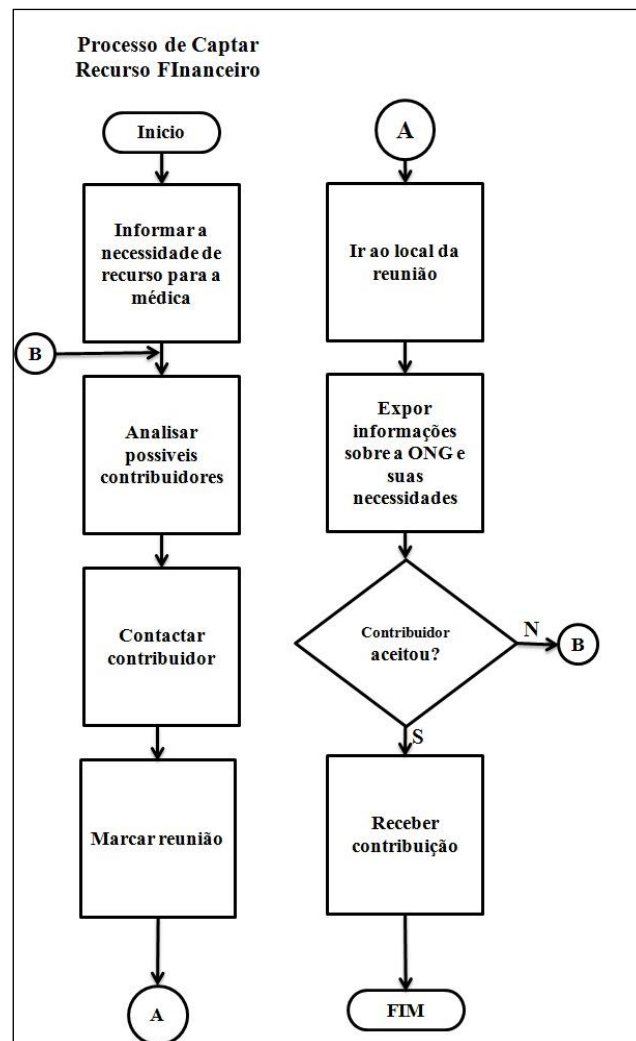


Figura 5: Fluxograma atual do processo de captação de recursos da ONG ABC.





Analisando a Figura 5, se vê que um único responsável por captar recursos para a instituição gera pouco dinamismo para o processo. Isso poderia ser resolvido se o setor social da ONG pudesse representá-la para buscar mais recursos. Com isso, a expertise do médico poderia ser direcionada para a atividade que lhe é mais inerente, isto é, aos pacientes da ONG.

#### 4.5 Análise do processo crítico: Matriz SIPOC, PDCA e Fluxograma otimizado

##### 4.5.1 Matriz SIPOC

Com o propósito de expandir os conhecimentos sobre cada etapa que compõem o processo anterior, seus requisitos de entrada e saída, atributos que impactam na qualidade do serviço e stakeholders, construiu-se sua matriz SIPOC, disposta na Figura 6.

Supplier	Output	Process	Output	Customer
		<b>Início</b>		
Presidente	Dado de que há necessidade de obter recurso	Informar a necessidade de recurso para a médica	Necessidade de obter recurso informada à médica	Médica
Médica	Necessidade de recurso	Analisar possíveis contribuidores	Lista de contribuidores	Médica
Médica	Lista de contribuidores	Contactar Contribuidor	Contribuidor informado	Contribuidor
Médica	Contribuidor informado	Marcar reunião	Reunião marcada	Contribuidor e médica
Médica	Médica no local de origem	Ir ao local da reunião	Médica no local visitado	Médica
Médica	Informações sobre a ONG e suas necessidades	Expor informações sobre a ONG e suas necessidades	Informações e necessidades expostas	Contribuidor
Contribuidor	Doações do contribuidor	Receber contribuição	Doações recebidas	ONG
		<b>Fim</b>		

Figura 6: Matriz SIPOC do processo atual de captar recursos da ONG ABC.



Pela SIPOC, o gargalo é a atuação do profissional médico na área de marketing da ONG. Isso diminui o número de pacientes atendidos, fazendo mau uso de suas capacidades.

É possível analisar também que, as etapas ‘Contatar contribuidor’, ‘Marcar reunião’ e ‘Expor as informações sobre a ONG e suas necessidades’ geram mais valor para o processo como um todo, uma vez que a ação de marcar uma reunião e ter boa comunicação para expor as necessidades da instituição pode determinar se a ONG obterá doação ou não.

#### 4.5.2 PDCA

Com o intuito de desenvolver novos métodos de captação de recursos financeiros, usou-se o PDCA como metodologia, identificando o problema atual da ONG, sua causa raiz e projetando a melhor solução e execução, prevendo as ações que serão aplicadas em caso de êxito ou não.

##### 4.5.2.1 Planejamento (Plan)

Para as etapas do planejamento:

- Identificar o problema a ser examinado:** não ter recursos suficientes para aumentar a capacidade de atendimento da demanda;
- Formular o problema claramente:** a ONG possui dificuldades para arrecadar recursos financeiros, uma vez que o sistema integrado de saúde (SUS) oferece o espaço, porém não ajuda mensalmente com as despesas básicas;
- Dividir o sistema em processos individuais e mapear o processo:** o processo com base no fluxograma de captação de recursos financeiros, representado na figura 7.

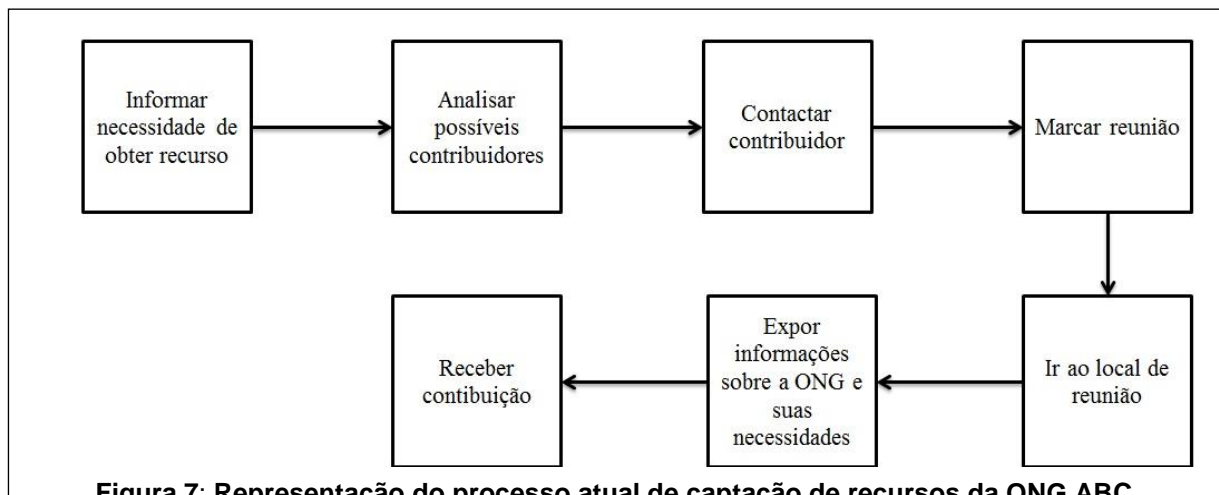


Figura 7: Representação do processo atual de captação de recursos da ONG ABC.

- Levantar possíveis causas do problema:**
  - A necessidade de recursos é somente informada para o profissional médico;
  - Somente este profissional analisa os possíveis colaboradores, com base em seus conhecimentos e amizades;
  - Somente este profissional contata os possíveis colaboradores;
  - A ONG não possui estrutura organizacional definida o bastante para expor as ideias de forma persuasiva para doadores de grandes quantias de dinheiro.



- e) **Coletar e analisar dados para validar a causa raiz:** como a estrutura organizacional básica da ONG já foi definida e melhorada no item 4.3, determinou-se a causa raiz como sendo o 2º problema descrito anteriormente. Com base nisso, o profissional não possui capacitação profissional nem tempo para analisar quais serão os potenciais colaboradores. Dessa maneira, o processo de captação de recursos permanece pouco desenvolvido (pois fica concentrado em um único indivíduo), prejudicando todo o processo para arrecadar recursos;
- f) **Pesquisa de soluções possíveis:** a partir de estudos de casos sobre arrecadação de recursos em ONGs e de ideias dos próprios autores, é descrito a seguir as soluções possíveis encontradas:
- Fazer bazares beneficentes;
  - Rifas;
  - Doação de serviços: buscar médicos, nutricionistas, psicólogos e outros profissionais que estejam dispostos a doar descontos em seus serviços para as pacientes da ONG;
  - Buscar o vínculo entre o doador e o paciente: doadores fixos ou não podem receber via correio uma carta de agradecimento feita à mão por um paciente, além de receber também um levantamento formal da direção da ONG detalhando os projetos em que o dinheiro do doador foi aplicado;
  - *Face-to-face:* técnica disseminada pela ONG Greenpeace, em que voluntários uniformizados e bem treinados a responder perguntas sobre o âmbito de atuação da ABC pedem doações no centro da cidade;
  - Pagar mensalidade e obter descontos com os profissionais: elaborar contrato formal com a ajuda do suporte jurídico da ONG que garanta o comprometimento por parte dos doadores de realizar depósitos mensais nos valores estabelecidos pela ABC. Tornando-se uma doadora mensal fixa, a pessoa possuirá descontos em consultas com os profissionais da associação;
  - Recorrer a agências internacionais de financiamento;
  - Bandas ou peças em praças públicas: buscar parceria com bandas conhecidas pelos voluntários ou com alunos das escolas de música do Rio de Janeiro, que se comprometeriam em fazer ensaios musicais em praças públicas a fim de atrair arrecadações para a ONG.
- g) **Avaliação das alternativas:** a alternativa de fazer bazares beneficentes foi escolhida por gerar menor custo, pouco capital investido e execução mais rápida (em relação às demais alternativas);
- h) **Estabelecer objetivos:**
- Ampliar a arrecadação de fundos por meio da venda de produtos do bazar;
  - Ampliar a arrecadação de fundos por meio de doações dos visitantes do bazar.
- i) **Projetar resultados (metas e indicadores) e meios (recursos e métodos):**
- Meta número 1: vender 60% dos produtos disponíveis em 1 bazar;
  - Meta número 2: arrecadar o valor de R\$50,00 através de doações dos visitantes em 1 bazar;
  - Indicadores: foi representado abaixo exemplos de indicadores referentes às metas 1 e 2, respectivamente. Com o indicador da figura 8, pode-se determinar a porcentagem de itens do bazar vendidos. Além disso, a tabela pode determinar dados úteis para os próximos bazares, como: o(s) produto(s) que mais vende(m) e os tamanhos que são mais demandados pelos clientes. Isso torna o indicador
  - mais rico de informações, pois além de determinar se a meta 1 foi atingida, fornece dados úteis para direcionar o acúmulo de roupas para os tamanhos mais procurados pelos clientes. No indicador da figura 9, além de assegurar se a meta 2 foi atingida, indica dados sobre o contribuinte, promovendo a organização da ONG quanto o levantamento dos doadores, se são pessoas físicas ou jurídicas, a



forma de pagamento e seus telefones de contato. Tendo esses dados dispostos organizadamente, a ONG ABC poderá manter o vínculo com o doador, informando-o sobre o uso de sua doação, convidando-o para eventos da ONG e o familiarizando com a causa do câncer de mama.

	Produto 1(ex.:camisa feminina)			Produto 2(ex.:calça feminina)			Produto 3(ex.: bijuteria)	Total de itens
	P	M	G	P	M	G		
Tamanho								
Quantidade								
Quantidade vendida								
Valor total vendido								

Figura 8: Tabela representativa do indicador da meta 1.

- Recursos: mão de obra para o atendimento e venda, espaço, mesas, cabides, caixas, adesivos para preços, sacolas, araras, espaço para vestiário, espelho e canetas;

	Valor da doação	Produto doado	Nome	Empresa	Forma de pagamento (dinheiro ou cheque)	telefone de contato	Email
Total							

Figura 9: Tabela representativa do indicador da meta 2.

- Métodos: providenciar artigos para vestiário. Marcar o melhor dia e hora para que os voluntários que participarão do bazar se reúnam para um treinamento. Nele, será padronizado o modelo de atendimento aos clientes, as informações sobre a ONG que serão expostas e também a forma como o indicador será preenchido.
- j) **Planejar a execução:** diretoria social pedirá roupas, acessórios, sapatos entre outros itens das voluntárias e pacientes por um período de até 8 semanas ou até conseguir o mínimo de 60 itens. Caso a diretoria social não conseguir arrecadar 60 itens em até 8 semanas, deve-se avaliar a possibilidade de aplicar outras soluções possíveis. Após acumular os itens mencionados acima, divulgar a ocorrência de um bazar beneficente na melhor data estipulada pela ONG. Em seguida, organizar os itens acumulados no terraço da ONG. Preparar também um ambiente reservado com espelho para ser o vestiário. Dispor uma mesa apenas para divulgar a arrecadação de doações, onde um voluntário treinado disponibilizará informações sobre o câncer de mama e como realizar doações, tanto em dinheiro, produtos ou transferências bancárias;
- k) **Definir stakeholders:**
- Voluntários e pacientes, pois são responsáveis por doar os produtos que serão vendidos, assim como a organização do dia do bazar;



- Visitantes (doadores/clientes), pois doam quantias financeiras à ONG e são responsáveis por comprar os produtos que serão vendidos no bazar.

#### 4.5.2.2 Execução (DO)

Previsão das etapas da execução:

- a) Capacitar pessoas para executar tarefas: deve-se, primeiramente, treinar os voluntários que irão vender os produtos e preencher os indicadores descritos nas figuras 8 e 9 e os que passarão informações sobre a ONG e receberão doações dos visitantes. É importante garantir que os voluntários/pacientes saibam, possam e queiram fazer a venda;
- b) Executar: realizar o plano de ação (iniciando-se por arrecadar de itens e o bazar);
- c) Coletar resultados: enquanto ocorre o bazar, os próprios voluntários que estarão vendendo os produtos e arrecadando doações estarão preenchendo nas figuras 8 e 9, que irão compor os resultados.

#### 4.5.2.3 Checagem/ação (Check/Act)

Previsão das etapas da checagem.

- a) **Se os resultados dos indicadores > meta 1 e 2 propostas:** estudar o motivo pelo qual os resultados tiveram êxito, expandir a localização para outros lugares (executar o bazar em praças públicas, igrejas e escolas públicas) ou estudar a possibilidade de aumentar as metas;
- b) **Se os resultados dos indicadores = meta 1 e 2 propostas:** manter a ocorrência de um bazar 1 vez ao mês e procurar conhecer, a partir das figuras 8 e 9, os produtos mais vendidos, para que se acumule mais desses produtos;
- c) **Se os resultados dos indicadores < meta 1 e 2 propostas:** rever soluções possíveis e/ou listar os erros de planejamento e reiniciar PDCA;
- d) **Se os resultados dos indicadores > meta 1 e < meta 2:** estudar motivo pelo qual houve êxito, estudando a possibilidade de aumentar a meta 1 e analisar o motivo pelo qual não houve a arrecadação mínima de doações estipulada na meta 2 (verificar se o voluntário que capta as doações possui capacitação para informar dados da ONG e se houve dificuldades para angariar recursos);
- e) **Se os resultados dos indicadores < meta 1 e > meta 2:** estudar o motivo pelo qual a venda não foi satisfatória (verificar se o cliente deixou de comprar os produtos do bazar por não haver o tamanho de peça, modelo e/ou preço desejado) e procurar adaptar as características do produto (preço, modelo cor, tamanho, etc) ao desejo dos clientes. Com a meta 2 ultrapassada pelos resultados, manter o desempenho e fazer com que o voluntário que captou doações no bazar realize treinamentos em outros voluntários, promovendo uma dissipação do conhecimento, para que esses executem seu trabalho e tenham o mesmo êxito.

É importante ressaltar que no final da coleta dos resultados, a ONG (diretoria social) deve comunicar aos *stakeholders* o desempenho do bazar e as devidas ações, de acordo com cada resultado possível acima. Isso promoverá confiabilidade e seriedade às propostas da ONG.

Apresenta-se, na Figura 10, o fluxograma do processo escolhido para ampliar recursos financeiros, ou seja, o fluxograma para realizar o bazar.

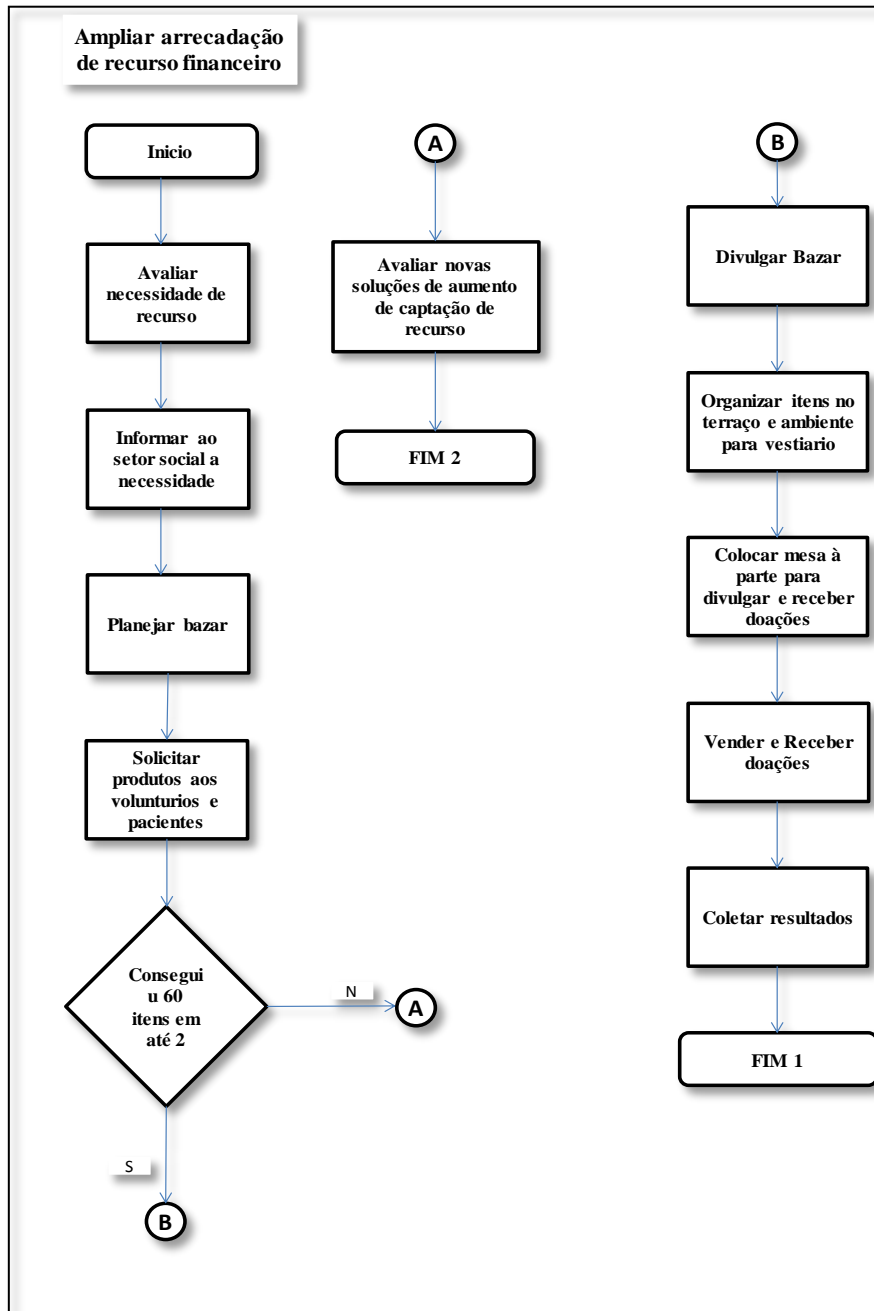


Figura 10: Fluxograma melhorado do processo de captação de recursos da ONG

## 5 Impacto da proposta de melhoria no layout

Os autores observaram na ONG ABC um layout geral baseado por funções (ou por processo), uma vez que cada sala correspondia à determinadas etapas do tratamento de uma paciente (havia a sala da direção, da fisioterapia/psicologia/atendimento médico e da confecção de próteses mamárias.). Para o tipo de serviço oferecido pela ONG (caracterizado por um serviço profissional), o layout geral por processo se encontra bem adequado para as necessidades da ABC.

A partir da análise do layout do processo atual de captação de recursos da ONG, foi representado resumidamente pela próxima figura, em que possui dois ambientes: 1 sala da direção (composta por 4 mesas) e 1 sala da médica (composta por 1 mesa). A caixa externa

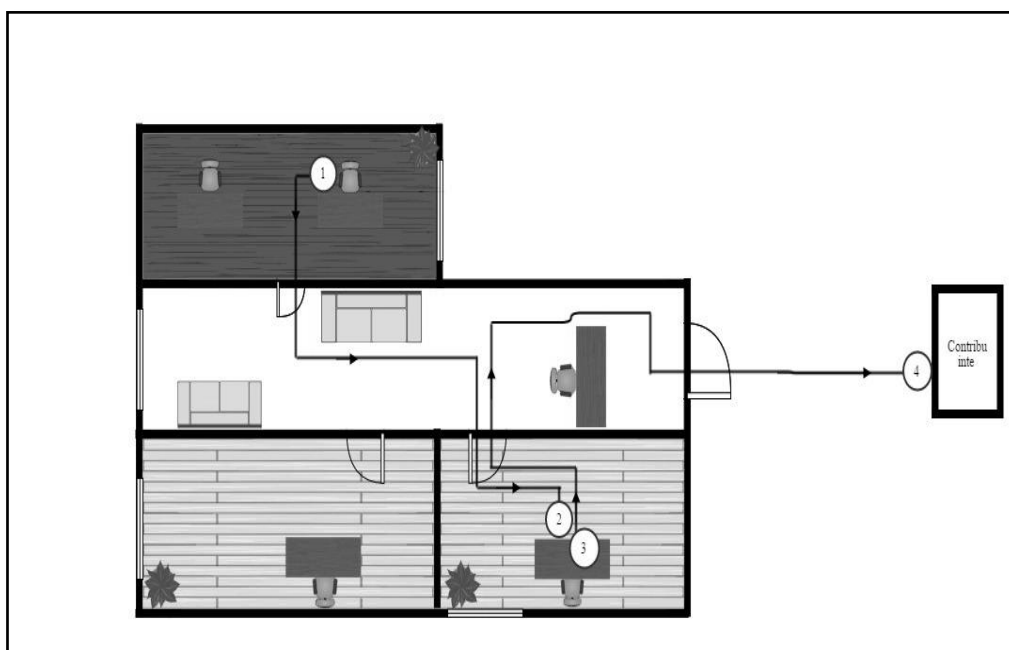




contendo o escrito ‘contribuinte’ significa o local onde se localiza o possível doador de recursos.

Além da figura representando o layout, há uma legenda que descrevem as etapas do processo atual de captação de recursos da ONG.

- 1 Presidenta vai até a sala da médica.
- 2 Presidenta informa à médica a necessidade de captar recursos.
- 3 Médica analisa possível doador, o contacta e se dirige a ele.
- 4 Médica explicita a necessidade de obter doações ao contribuinte.



**Figura 11: Processo atual de captação de recursos da ONG distribuído em seu espaço físico.**

A melhoria proposta para o processo de captação de recursos, na qual se atém em aumentar a captação de renda por meio de bazares inicialmente dentro da ONG, afetará intimamente o layout da ABC, uma vez que a arrecadação de recursos será feita no terraço do edifício, espaço esse de confraternizações internas entre as pacientes.

A próxima figura representa o processo de confeccionar um bazar, onde suas etapas estão resumidamente dispostas em relação ao espaço físico da ONG.

Os números apresentados na figura a seguir representam as etapas do processo de produzir um bazar, onde:



- 1 Presidenta se dirige até diretora social.
- 2 Presidenta informa à direção social a necessidade de arrecadar recursos.
- 3 Diretora social planeja bazar.
- 4 Diretora social acumula peças doadas para o bazar no 2º
- 5 Voluntários organizam uma mesa para divulgar informações sobre a ONG e arrecadar doações no dia do bazar.
- 6 Voluntários realizam bazar.

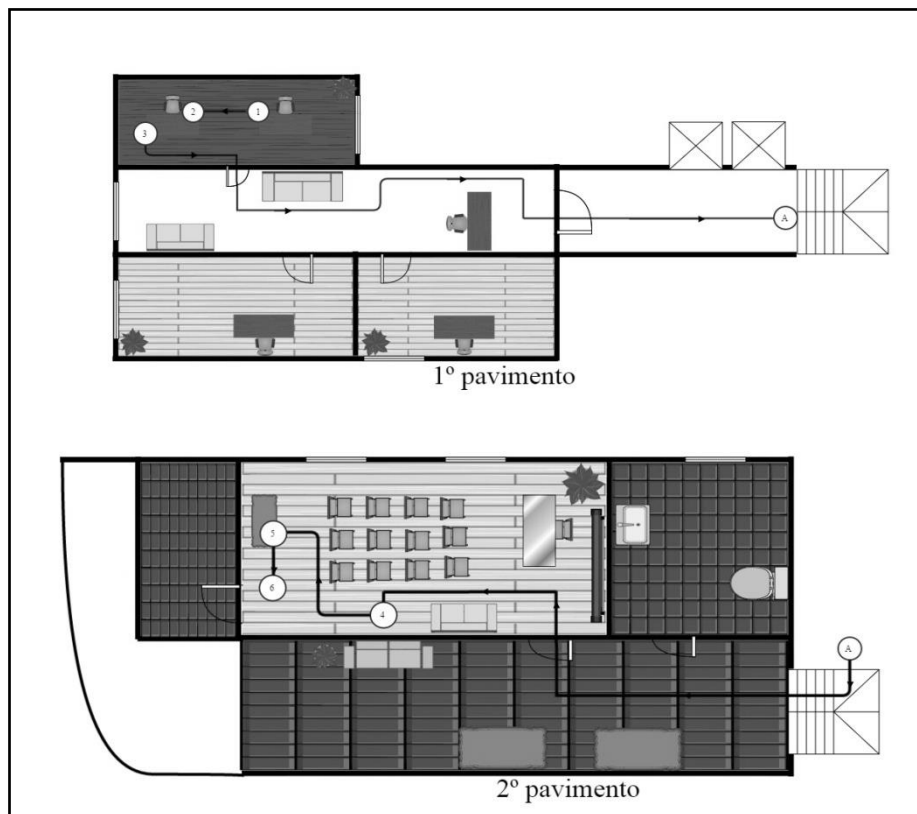


Figura 12: Novo processo de captação de recursos da ONG distribuído em seu espaço físico.



Analisando as figuras 11 e 12, é concluído que:

Na figura 11, é possível ver um fluxo mais extenso e pouco eficiente, pois a médica perde tempo de atendimento e serviço para analisar possíveis investidores, contactá-los e se deslocar até eles para reivindicar parceria. Já na figura 12, é possível perceber um fluxo menos concentrado no espaço de atendimento da ONG, o que promove organização no fluxo de pacientes e concentra boa parte da captação de renda no terraço pouco aproveitado pela ABC.

## 6 Conclusão

As ONGs recebem uma demanda cada vez maior de pessoas que necessitam de seus trabalhos. Porém, problemas de gestão e planejamento podem afetar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. Este trabalho busca contribuir com a sociedade propondo melhorias de processos e na estrutura organizacional da ONG ABC, visando o aumento de atendimentos com qualidade.

Foi usado, dentre outras ferramentas, o PDCA, para encontrar a possível causa raiz de um problema crítico da ONG, a dificuldade de captar recursos. Dessa forma, foi possível planejar um novo modelo de geração de verbas, além de estabelecer critérios de sucesso experimental, definir objetivos, metas e indicadores para o novo processo.

Como resultado, foi desenvolvido um modelo de captação de recurso através de bazares periódicos. É importante expor que as propostas sugeridas por esse trabalho afetam, dentre outras áreas, a estrutura organizacional da instituição, o processo de captação de recursos e o layout, uma vez que um espaço para realizar o bazar deverá ser viabilizado.

As limitações que afetaram o trabalho foi o tempo para implementação da solução sugerida, interferindo nas etapas práticas do PDCA, uma que não foram realizadas as fases, Do (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Dessa forma, pode ser dada continuidade ao trabalho, realizando-se um estudo mais aprofundado de implementação das soluções sugeridas bem como a análise de outras demandas da organização, com propostas de melhoria contínua.

Com base no que foi apresentado, este trabalho oferece embasamento para concluir que a Engenharia de Produção pode contribuir para organizações de diferentes modelos, visando à melhoria de seus processos para alcançar os objetivos pretendidos.

## 7 Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p.186.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980, p.370.



LAFRAMBOISE, Kevin; REYES, Felipe. **Gaining competitive advantage from integrating enterprise resource planning and total quality management.** Journal of Supply Chain Management, v. 41, n. 3, p. 49-64, 2005.

LI, Ling *et al.* **TQM** —A predecessor of ERP implementation. International Journal of Production Economics, v. 115, n. 2, p. 569-580, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JONHSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002, p.754.

SCHNIEDERJANS, Marc J.; KIM, Gyu C. **Implementing enterprise resource planning systems with total quality control and business process reengineering:** survey results. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 4, p. 418-429, 2003.

TENÓRIO, FERNANDO G. **Gestão de ONGs:** Principais Funções Gerenciais. 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p.132.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia UFMG, 1995. Vol.2.p. 384.

YAMANAKA, Nathalia Nishimura. **Mapeamento de processo de supply chain para implantação do SAP.** In: ENEGEP, 33, Salvador-BA. **Anais...** Salvador. 2013. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_177\\_009\\_22181.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_009_22181.pdf). Acesso em 03/04/2015.