



Consultoria empresarial na ONG Beta: mais do que um projeto de consultoria, um trabalho humanitário

Entrepreneurial consultancy at Beta NGO: more than a consulting project, a humanitarian work

Resumo

Charles Alves de Castro¹
 orcid.org/0000-0002-8984-2663

¹ Technological University Dublin, TU Dublin, Irlanda. E-mail: B00139249@mytudublin.ie

Como citar este artigo

ABNT

CASTRO, C. A. Consultoria empresarial na ONG Beta: mais do que um projeto de consultoria, um trabalho humanitário. *Humanidades (Montes Claros)*, Montes Claros, v. 9, n. 1, p. 45-55, jan./jun. 2020.

Vancouver

Castro CA. Consultoria empresarial na ONG Beta: mais do que um projeto de consultoria, um trabalho humanitário. *Humanidades (Montes Claros)*. 2020 jan-jun;9(1):45-55.

O presente artigo trata-se de um projeto de consultoria desenvolvido e implementado em uma organização não governamental (ONG) na cidade de Belo Horizonte. O objetivo do projeto foi analisar a experiência do serviço de Consultoria Organizacional implantado na unidade de observação da pesquisa (ONG). A consultoria em questão foi oferecida de forma voluntária com foco em setores específicos, como a Administração de Operações, Estratégia Empresarial, Gestão Estratégica de *Marketing* e Orçamento Empresarial. Assim, foi elaborado um diagnóstico estratégico, estabelecendo planos de ação e utilizando ferramentas gerenciais. Os objetivos específicos discorreram sobre identificar os problemas apresentados pelo gerente da organização e aplicar métodos de coleta de dados escolhidos, tais como: entrevistas e questionários, coletar e analisar informações de dados para definir soluções, avaliar o clima organizacional e gerencial, desenvolver recomendações a serem trabalhadas e apresentar benefícios sobre possíveis mudanças. Portanto, considera-se como estudo de caso a metodologia deste estudo. Após a consultoria realizada envolvendo coleta de dados, análises e diagnóstico, foi possível considerar como resultado que a organização tem intuito de ajudar verdadeiramente e integralmente os portadores de câncer que procuram suporte psicológico, financeiro, nutricional, alimentício e de tratamentos físicos. Concluindo, o contato com a ONG Beta proporcionou aos envolvidos conscientização sobre valorizar as pessoas que necessitam de suporte, sendo assim, mais do que um projeto de consultoria, mas um trabalho humanitário.

Palavras-chave: Consultoria. Organização Não Governamental. Estratégias.

Abstract

This article aims to expose a consultancy project developed and implemented within a non-governmental organization (NGO) in the city of Belo Horizonte. The purpose of this project was to analyze an Organizational Consultancy implemented in the research observation unit (NGO). The consultancy service was offered voluntarily to specific sectors, such as Operations Management, Corporate Strategy, Marketing Strategy, General Management, and Financial Analysis. Hence, a strategic diagnosis was held by means of establishing action plans and using management tools. The specific objectives are related to identifying the problems presented by the organization's manager and applying selected methods of data collection, such as: interviews and questionnaires, data collection and information analysis in order to develop solutions; evaluation of the organizational and managerial climate; development of recommendations to be carried out; and presentation of benefits regarding possible changes. The case study approach was used in this research. After completing the consulting business process involving data collection, analysis, and diagnosis, as a result, it was found that this organization has aimed to help cancer patients truly and fully, by offering psychological and financial support, as well as nutritional and physical treatments. As a conclusion, the contact with Beta NGO provided awareness to the people involved regarding the value of the population in need; therefore, this work is more than a consulting project: it is a humanitarian work.

Keywords: Consultancy. Non-governmental Organization. Strategies.

INTRODUÇÃO

Consultoria Empresarial, segundo Oliveira (2011) e Crocco (2010), é um processo interativo executado por uma ou mais pessoas independentes e agentes de mudanças externos à empresa, os quais assumem a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa cliente nas tomadas de decisões e oferecendo opções de mudanças mais adequadas às necessidades da organização, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

O conceito de Consultoria Empresarial é defendido pelo *Institute of Management Consultants*, da Inglaterra, como serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada de proporcionar auxílio na implementação dessas recomendações. Para Orlickas (1999), consultoria é o fornecimento de certa prestação de serviço, por um profissional qualificado, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente. A consultoria é efetuada por meio de diagnósticos e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, indicar soluções, recomendar ações e efetivamente implantá-las.

Atualmente, as empresas enfrentam constantemente o fator globalização que as modifica insensatamente desencadeado pelo fácil acesso à informação. Para ter sucesso, essas organizações devem estar sempre atualizadas com modernas metodologias e técnicas administrativas utilizadas no moderno mundo empresarial, assim, os consultores possuem o dever de inserir ideias e projetos inovadores neste processo (ALVES DE CASTRO, 2019).

Portanto, Mocsányi (1997) salienta a existência de outras tendências do mercado brasileiro no âmbito da

consultoria e seus modelos, devido ao rápido crescimento do setor de comunicações e informação, o desenvolvimento do Agribusiness e suas tecnologias, as privatizações e a ineficiência das empresas estatais no atendimento ao público (BLOCK, 2001). Tais fatores refletem no processo de consultoria com um quadro dinâmico que tende a exigir dos profissionais um perfil com competências específicas e aprimorado.

O projeto de consultoria apresentado foi realizado de forma voluntária na ONG Beta (Organização Não Governamental). As ONG's são instituições criadas sem ajuda ou vínculos com o governo, geralmente de fundo social e sem fins lucrativos. Embora o termo "ONG" tenha sido utilizado na década de 1940, pela ONU, para designar diferentes entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público (LANDIM, 1998), no Brasil a expressão referiu-se principalmente às organizações de cooperação internacional, formadas por Igrejas (católica e protestante), cooperativas de solidariedade ou governos de vários países. Essas organizações priorizavam a ajuda às instituições e movimentos sociais nos estados do sul, com o intuito de consolidar a democracia. O surgimento dessas empresas deu-se pelo motivo da ineficiência sobre a gestão dos governos e do poder público de maneira geral para atender às necessidades sociais de um determinado local, constituindo importantes alternativas para sistematizar a sociedade como um todo, promovendo ações sociais, culturais e assistenciais.

A instituição Beta é uma entidade civil, sem fins lucrativos que foi criada para prestar serviços de promoção humana e social às pessoas em tratamento de câncer e seus entes queridos, organizando apoio psicossocial, visando diminuir o sofrimento dos pacientes e seus familiares; possibilitando, através da coordenação e execução das ações sociais de suporte, a

melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a defesa dos Direitos Humanos, a integração na sociedade e a promoção de campanhas preventivas.

Objetivo geral

O objetivo da pesquisa foi analisar a experiência do serviço de Consultoria Organizacional implantado na unidade de observação da pesquisa (ONG). Por meio das considerações e teorias das vertentes relacionadas à Administração de Empresas, como: Administração de Operações, Estratégia Empresarial, Gestão Estratégica de Marketing, Orçamento Empresarial e Consultoria Empresarial, foi elaborado um diagnóstico estratégico para a ONG Beta, estabelecendo planos de ação, utilizando ferramentas gerenciais e o desenvolvimento da consultoria atuando como parceiro dos executivos e profissionais da empresa-cliente, auxiliando e proporcionando metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos da empresa tomarem suas decisões com eficiência e eficácia reduzindo erros, perdas e insatisfações.

Objetivos específicos

Identificar os problemas apresentados pelo gerente da organização. Aplicar métodos de coletas de dados escolhidos: entrevistas e questionários. Coletar e analisar informações e dados da organização para definir soluções e resultados. Avaliar o clima organizacional e gerencial. Desenvolver recomendações a serem trabalhadas e apresentar benefícios sobre possíveis mudanças.

HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Beta é uma organização não governamental sem fins lucrativos de acordo com a lei

federal nº9. 790/02, franqueada em Belo Horizonte – MG. Foi criada em meados de 06/2004 por um solidário empresário que percebeu a necessidade de uma instituição sem fins lucrativos modelo, voltada para o atendimento de portadores de câncer e aidéticos na região.

A ONG está distribuída em nove unidades pelo Brasil (João Pessoa - PB, Campinas - SP, Guarulhos - SP, Santos - SP, Registro - SP, Belo Horizonte - MG, Natal - RN, São José do Rio Preto - SP e Votuporanga - SP).

O objetivo principal da organização é oferecer suporte aos portadores de câncer e suas famílias, fornecendo medicamentos, próteses, cestas básicas, fraldas, vale transporte, exames médicos, suplementos alimentares, atendimentos psicológico, fisioterápico, nutricional e jurídico, palestras, cursos e orientações sobre recursos e direitos.

A capacidade de assistência da ONG Beta - Belo Horizonte consiste na recepção de 120 pacientes por mês e com atendimento de até 20 pessoas por dia. Atualmente, são atendidos 98 pacientes por mês, podendo variar diariamente. Além disso, apresenta-se um quadro de 12 funcionários e 18 voluntários que se distribuem entre atendimento, palestrantes, mensageiros, psicólogo, advogado, fisioterapeuta, acupuntor, fonoaudiólogo, massoterapeuta, entre outros.

Definição do Negócio

A ONG Beta é uma associação de direito privado, para fins não econômicos, com destinação beneficente, filantrópica e altruísta. Visa oferecer o apoio psicossocial a crianças, jovens e adultos e a seus familiares que estão na luta contra o câncer. Disponibiliza, de forma gratuita, promoção da assistência social, visando lutar, zelar e primar pelo estabelecimento e desempenho de política filantrópica

ligada a pessoas com câncer e suas famílias, como: empreender apoio humano/emocional e econômico/material, podendo envolver visitas hospitalares e/ ou domiciliares, sem qualquer discriminação ou preconceito; suprir necessidades básicas com gêneros alimentícios e suplementos especiais, aviamento de medicamentos não dependentes de dispensário próprio, além de cessão de próteses, segundo indicação médica e hospitalar sob a responsabilidade da pessoa portadora; criar e manter casas assistências além de mecanismos para a melhoria e qualidade de vida envolvendo palestras, cursos e terapias complementares; orientar sobre os recursos existentes na comunidade e seus direitos; viabilizar benefícios da previdência social, como o Programa de Integração Social (PIS) e Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço (FGTS); prestar orientação e assessoramento jurídico/processual; integrar usuários à sociedade e ao exercício da cidadania; estimular o voluntariado, na forma da Lei 9.608, de 18.02.1998; cultivar e incentivar a paz, a ética, a cidadania, os exercícios dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; programar e desenvolver cursos de qualificação e requalificação profissional.

Visão

A organização não governamental Beta deseja ser uma empresa bem sucedida e reconhecida pela sociedade, aumentando a capacidade de atendimento aos portadores de câncer e conseqüentemente suporte a suas famílias, além de objetivar dobrar o número de atendidos a médio prazo.

Missão

A ONG Beta tem a missão de dar apoio e assistência social e psicológica às pessoas portadoras de câncer, bem como seus familiares, objetivando melhoria

da qualidade de vida destes. Seu trabalho é firmado na espiritualidade existente em cada ser humano.

A instituição se organizou para dar apoio psicossocial, visando diminuir o sofrimento das pessoas com câncer e seus familiares; possibilitando, através da coordenação e execução das ações sociais de suporte, a melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a defesa dos Direitos Humanos, a integração na sociedade e a promoção de campanhas preventivas.

Princípios e valores

As doações fazem parte do compromisso da instituição com a sociedade e refletem a identidade como uma organização cidadã e responsável. Consideram importante que as doações sejam transparentes e cumpram princípios uniformes. Por isso, a empresa Beta realiza auditorias mensais, valorizando todas as doações com o intuito de auxiliar pessoas necessitadas portadoras de câncer.

MATERIAIS E MÉTODOS

A coleta de dados foi realizada durante o processo de consultoria na empresa pelo consultor que, neste caso, é o autor deste artigo, criador e administrador do projeto. Os detalhes do processo de coleta, redação e análise de dados são explicados abaixo.

Etapa 1, os detalhes da pessoa de contato foram obtidos pela internet e o segundo passo foi um encontro presencial na ONG com equipe e voluntários que apoiaram o pesquisador. A ONG cumpriu com os critérios em consideração responsabilizando-se em providenciar a informação necessária para o estudo.

Etapa 2, e-mail personalizado com detalhes do projeto foi enviado às pessoas de contato (equipe e voluntários) que apoiaram o pesquisador.

Estágio 3, o e-mail de aceitação foi enviado pela ONG para o pesquisador.

Estágio 4, o pesquisador fez uma visita preliminar à ONG Beta. Durante a visita, foi realizada uma discussão com o chefe dos funcionários sobre a logística da coleta de dados. Datas provisórias de entrevista foram fixadas com a equipe de liderança, funcionários e beneficiários.

Etapa 5, nas datas fixadas, o pesquisador chegou à respectiva sede. Em primeiro lugar, ele observou os artefatos e o clima organizacional em geral. No que diz respeito ao processo de coleta de dados, foi seguido o seguinte protocolo: Na primeira fase, um dos curadores / conselheiros ou o chefe da ONG foi entrevistado por meio da técnica de entrevista semiestruturada. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os beneficiários e funcionários que se voluntariaram para participar do estudo. Simultaneamente, documentos organizacionais, como relatórios anuais, materiais de comunicação interna etc., foram revisados para compreender a história e a natureza da organização.

Etapa 6, após o término da coleta de dados, as entrevistas foram transcritas. A transcrição foi enviada aos participantes da pesquisa que buscaram revisão e correção. Após a confirmação dos participantes, foram preparados estudos de caso preliminares. Todo o processo demorou nove meses (três meses para cada organização).

Etapa 7, um estudo de caso foi desenvolvido com base nos dados coletados no campo. Em seguida, os dados foram exibidos de maneira gerencial, como foi descrito acima. Finalmente, a técnica de análise de caso transversal foi usada para analisar os estudos de caso. Com base na análise, surgiram os principais resultados.

A ONG considerada para o estudo estava seguindo apenas as normas mínimas de prestação de

contas. Foi sugerido pelo consultor que a ONG siga os seguintes protocolos, para que seja administradora dos termos de divulgação das realizações a todas as partes interessadas; desenvolver programas em relação à visão e declaração de missão da organização; ter uma política de RH, seguindo procedimentos básicos de recrutamento e realizando treinamentos de desenvolvimento de pessoal; fornecer feedback para a equipe; e ter contabilidade e auditoria financeiras regulares.

Em áreas-chave, como participação do beneficiário na tomada de decisões; avaliação de desempenho do conselho e CEO; eleição; e ao estabelecer mecanismos formais de reparação de reclamações para beneficiários e funcionários, a ONG lutava para estabelecer práticas de prestação de contas.

O conselho tem de liderar o processo de planejamento estratégico, pois o exercício ajuda a posicionar a ONG em um plano futuro a longo prazo. Não havia nenhum mecanismo institucional para que os funcionários registrassem suas reclamações e queixas.

Os principais desafios de responsabilização vistos na ONG são as questões de responsabilização institucional, a informalidade do funcionamento e a falta de motivação para prestar contas.

A metodologia se destaca por ser intervencionista, qualitativa, usando o estudo de caso como meio principal para validar este estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Clima Organizacional

Segundo Borges e Mourão, (2013), a expressão clima organizacional nos remete ao clima referente à atmosfera, que nos faz pensar em ambiente organizacional, a atmosfera da organização. De acordo com Luz (2003), clima organizacional pode ser definido como:

As impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. O que pode levar a organização a perceber os pontos a serem melhorados, fazendo assim com que seus colaboradores se sintam motivados e apoiados para realizarem as suas atividades. (LUZ, 2003, p. 95).

Para analisar o clima organizacional da ONG, foi utilizado o questionário do Instituto Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira e Assmar (2008). Esse questionário, segundo as autoras, “objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros”. (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 129). O questionário original é composto de 94 afirmativas, que devem ser respondidas em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que se trabalha.

Para esta pesquisa utilizou-se a versão reduzida do IBACO, constante de 30 afirmativas sendo um instrumento de medida mais sucinto, elaborado a partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, mantendo suas qualidades psicométrica. O questionário é composto de 30 itens distribuídos igualmente entre três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos funcionários. E três fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção e relacionamento interpessoal. Utilizando a escala de Likert de 1 a 5 (sendo 1 = não se aplica de modo algum; 2 = pouco se aplica; 3 = aplica-se razoavelmente; 4 = aplica-se bastante e 5 = aplica-se totalmente), “[...] quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada”. (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 132).

Segue abaixo a análise das respostas dos funcionários da ONG Beta, de acordo com o questionário de Cultura Organizacional IBACO:

Quadro 1 – Valores médios obtidos do questionário de Cultura Organizacional IBACO. 2017.

Item do questionário	Média
Promoção do relacionamento Interpessoal	4,55
Recompensa e treinamento	3,91
Satisfação e bem-estar dos empregados	4,30
Profissionalismo competitivo	2,93
Profissionalismo cooperativo	4,37

De acordo com os dados obtidos na pesquisa IBACO, podemos afirmar que a ONG Beta é uma organização que possui uma excelente parceria entre os membros em geral, fazendo com que exista um profissionalismo cooperativo visível. Relacionando esses fatores, podemos afirmar que a cultura de uma empresa é fundamental para a consolidação da marca, apoiada pela estrutura. Por esse motivo, concluímos que, de acordo com Beckhard (1972) *apud* Chiavenato (1999), “cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação de relacionamento típicos de uma determinada organização”. Além disso, percebemos também que a empresa exhibe claramente seus símbolos através de banners que ficam expostos por todo espaço da organização trazendo a visão, missão e seus valores que estão ligados diretamente ao clima organizacional da instituição que é comprovadamente muito bom. Os funcionários possuem um ótimo nível de satisfação em relação ao bem-estar, conforto, segurança, carga horária, transparência e o modo como é gerida a organização.

Financeiro

Orçamento empresarial é um instrumento básico, por excelência, para a execução do planejamento e do controle econômico-financeiro, a curto, médio e

longo prazo. Segundo Benício (2000), nos controles administrativos devem ser registradas todas as opções financeiras da organização de tal forma que, quando necessário, seja possível ter uma visão clara, objetiva, detalhada e simplificada de como a instituição administra seus recursos financeiros diariamente.

A ONG em questão não possui um controle financeiro adequado. Para isso, será sugerida a adoção de um fluxo de caixa, que nada mais é que a distribuição do tempo de todas as entradas e saídas de numerário geradas pelas atividades da organização. Sendo assim, Iudícibus e Marion (1999, p. 218) afirmam que a DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”.

O fluxo de caixa oferece ao gerente financeiro uma bagagem de informações que o ajudará na tomada de decisões. Representa a previsão, o controle e o registro de entradas e saídas financeiras durante um determinado período, contendo informações da vida financeira da organização. Por meio dele, obtêm-se informações sobre o estado de liquidez da organização; como utilizar seus recursos por determinado período; se há capacidade de aplicar recursos ou necessidade de buscar empréstimos.

Conforme Zdanowicz (1995), o Fluxo de Caixa tem como objetivo fundamental demonstrar todas as necessidades da empresa, para que possa cumprir todas as obrigações nos prazos estipulados, alcançando resultados positivos e considerando os desembolsos necessários para o seu funcionamento.

Esse método possui vantagens, pois traz conhecimentos do passado para ajudar nas projeções futuras. Apresenta outros objetivos, como saldar as obrigações nas datas de vencimento, planejar pagamentos em datas certas para não incorrer

inadimplência e ter um fundo com saldo de caixa para eventuais despesas.

A Figura 1 demonstra o modelo de fluxo de caixa sugerido à organização, com possibilidade de reestruturação.

Figura 1 – Fluxo de caixa.

	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Vendas mercadorias							
Compras mercadorias							
Remuneração pessoal							
Encargos Sociais							
Financiam.e Empréstimos							
Despesas Administrativas							
Luz							
Água							
Aluguel							
Telefone							
Honorários							
Pro-labore							
Material de Escritório							
Despesas Financeiras							
Impostos e taxas SIMPLES(5,4%)							
ICMS							
IPTU							
Alvarás localização e saúde							

Fonte: Revista Contábeis. 2015.

Marketing

A organização não governamental Beta possui uma equipe de telemarketing composta por trinta e nove funcionários, com objetivo de abordar colaboradores e doadores passando informações sobre a ONG, falando sobre sua missão e seu trabalho com pacientes com câncer. Segundo Peppers e Rogers (2000), o CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa. Sendo assim, o contato do telemarketing tenta sensibilizar e conscientizar o colaborador, pois eles vendem uma causa. Cada operador de telemarketing tem como objetivo atingir uma meta mensal de arrecadação, para a qual são motivados com palestras e dinâmicas psicológicas.

A organização tem parceria com todos os hospitais públicos, os quais entram em contato com a

ONG em busca de apoio psicológico, alimentício e nutricional para pacientes com câncer e seus familiares.

A ONG possui um site que disponibiliza informações sobre quem são, o trabalho e os serviços desenvolvidos por eles e localização de suas unidades. Possui um canal comunicação por meio do “Fale Conosco” para doadores e não doadores para sugestões, críticas, comentários e dúvidas.

Na avaliação do site, foram verificados alguns pontos a serem melhorados para que as captações de doações sejam mais eficientes, como: cadastramento específico no Google e principais indicadores; página com tecnologia de ponta e e-mail profissional com autoresposta de agradecimento. Seria interessante a contratação ou voluntariado de um assessor em Marketing, além de um investimento voltado para ferramentas do marketing digital.

Operações

Segundo Moreira (2011), estoque é a quantidade de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva aguardando venda ou despacho, como matérias-primas e componentes que guardam utilização na produção.

Na visita técnica realizada na ONG, diagnosticou-se falta de estrutura, organização e layout no setor de estoque. Com isso, os donativos ficam expostos e fora de ordem, dificultando o trabalho dos funcionários na verificação das datas de vencimentos dos alimentos e utensílios que serão doados aos pacientes.

Para a solução do problema será proposto para a ONG investir na melhoria do espaço onde fica o estoque das doações com a instalação de prateleiras, criando um ambiente mais organizado e higiênico, facilitando o manuseio e localização das doações.

Outro ponto analisado na organização foi o espaço físico atual da casa alugada, que possui escadas. O recomendado seria viabilizar rampas de acesso, adaptando a estrutura às condições dos pacientes. Na atualidade, as condições financeiras da ONG não permitem a compra de outro imóvel, por isso outra solução seria a locação de um novo imóvel na mesma região, com preço similar.

Estratégia Empresarial

A análise SWOT é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas empresas, consiste em analisar fatores internos e externos da organização. Com a grande competitividade do mercado, as organizações devem sempre buscar métodos inovadores e modernos para reduzir erros nos processos administrativos (FERNANDES, 2013).

Com base nas pesquisas relacionadas às oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização, foram analisados os seguintes pontos:

- Oportunidades: na região metropolitana de Belo Horizonte existe um declínio da rede pública de saúde e seus órgãos competentes fazendo com que os pacientes recorram a ONGS em busca de um atendimento rápido, priorizado e menos burocrático. A globalização possui grande influência no mercado, com isso as organizações devem estar atentas à competitividade e seus respectivos fatores que refletem na tecnologia, redes sociais, economia e *stakeholders*, além de outros. Uma pesquisa de mercado é essencial para saber como lidar com os seres humanos em relação ao recrutamento de voluntários e doadores.

- Ameaças: a burocracia governamental é um atrito no desenvolvimento da organização que, às vezes, necessita de um determinado tempo para a análise de diversas situações que acabam barrando seu

crescimento. Na íntegra, temos a resistência política que acaba refletindo também no desenvolvimento, pois a mudança de partido, de prefeitos, vereadores e deputados requer também uma mudança de “lado”, ou seja, preferência a quem apoia o tal partido. Toda organização, para ser competitiva, necessita de concorrência que, às vezes, acaba sendo uma ameaça para uma pequena empresa em relação às grandes organizações que possuem mais bagagem para suportar qualquer atrito.

- Pontos Fortes: a organização se encontra em um local privilegiado, pois é de fácil acesso aos demais bairros de Belo Horizonte, próximo a vários pontos de ônibus e metrô, bairro vizinho do polo hospitalar e próximo a pensões, hostels e hotéis. Possui infraestrutura adequada e espaçosa com excelentes instalações. Possui, também, um grande número de operadores de telemarketing que atuam na busca de doadores físicos e jurídicos, além da própria divulgação da ONG.

Todos os funcionários possuem cumplicidade e companheirismo, essencial para esse tipo de organização, tanto entre eles, quanto com os pacientes. A empresa é transparente com seus funcionários e pacientes, expondo sua missão, visão e valores para qualquer um que se interesse pela ONG.

- Pontos Fracos: diversos colaboradores doam para a ONG cestas básicas que ficam estocadas em um pequeno cômodo, sem controle de datas de vencimento e em contato com o chão. Por essas características, sugerimos a adesão a um local que possua prateleiras para a estocagem de alimentos. Além de retirar os mantimentos e produtos que estão em contato com o

chão, também a estocagem poderá ser organizada de forma estratégica para que haja um controle de datas de vencimento e fabricação.

Apesar de a organização possuir um grande número de operadores de telemarketing, existe falta de divulgação em redes sociais e sites que lhe proporcionariam um grande número de pessoas interessadas em conhecê-la, proporcionando visibilidade no mercado, podendo, assim, recrutar mais voluntários e receber uma nova média de doações.

Matriz GUT (definição das estratégias prioritárias por área)

De acordo com Bezerra *et al.* (2012) a matriz GUT constitui-se de uma ferramenta estratégica que busca responder a questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, para solucioná-los. As ações devem ser priorizadas no âmbito empresarial relacionadas com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) do ocorrido na instituição.

As ameaças e pontos fracos identificados anteriormente estão relacionados a seguir na Matriz GUT (Quadro 2), que se considera um método de tratar problemas com o objetivo de priorizá-los, como referido acima. A matriz leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema.

Quadro 2 – Matriz GUT. 2017.

Valor	G	U	T
	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e/ou pode até melhorar

Quadro 3 – Matriz GUT Prioridades. 2017.

Área	Problemas	G	U	T	Total	Prioridade
Estratégia	Falta de perspectivas de crescimento	4	2	3	24	3
Marketing	Pouca divulgação	2	3	2	12	5
Operações	Estoque impróprio	4	5	5	100	1
	Layout (escadas)	4	3	2	24	4
Orçamento	Falta de fluxo de caixa	4	5	4	80	2

A matriz foi analisada e elaborada pelo autor, de forma consensual, levando em conta a não disponibilidade de se aplicar com a gestora e funcionários da organização. Para conhecimento, a matriz é usada para se obter a média aritmética das notas atribuídas. A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar, em ordem decrescente de pontos, os problemas a serem atacados em cada área. Deve-se multiplicar $G \times U \times T$ e achar o resultado, priorizando de acordo com os pontos obtidos. O Quadro 3 explicita tais prioridades.

Considera-se o estoque o problema mais urgente a ser resolvido, pois tem prioridade 1, de acordo com a média.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a consultoria realizada na ONG Beta envolvendo desenvolvimento de estudo de caso, coleta de dados, análises e diagnósticos, foi possível considerar que o objeto geral do estudo foi alcançado com sucesso, visto que proporcionou aos participantes uma profunda experiência no campo da consultoria organizacional. Em relação à unidade de pesquisa, percebe-se que a organização tem o intuito de ajudar verdadeiramente e integralmente os portadores de câncer que procuram suporte psicológico, financeiro, nutricional, alimentício e através de tratamentos físicos.

No aspecto financeiro, foi inserida e organizada, de maneira adequada, a ferramenta fluxo de caixa para o planejamento e controle de doações. Em termos da análise de clima organizacional, consideramos que os colaboradores possuem um excelente nível de satisfação em relação ao bem-estar, conforto, segurança, carga horária, transparência e o modo como é administrada a

instituição, dados estes obtidos através de pesquisa de clima organizacional.

No âmbito do Marketing e suas ferramentas, a empresa necessita de melhorias no website para que as captações de doações sejam mais eficientes, como: cadastramento específico no Google ou em outra plataforma, além dos principais indicadores; página com tecnologia de ponta, e-mail profissional com autoresposta de agradecimento e autorastreio de doadores. Também, faz-se necessário, um investimento voltado para ferramentas do marketing digital, como promoções em redes sociais.

Recomenda-se, para área a de operações, uma reestruturação do layout para o estoque de mantimentos, para maior eficiência na administração de produtos alimentícios, assim reduzindo perdas. Também, para esse setor, faz-se necessária a inserção de projetos relacionados à mobilidade de acesso para pessoas especiais, como rampas adequadas.

As recomendações foram dadas a partir das informações disponibilizadas para que a organização progrida no seu atendimento com mais qualidade e conforto, gerando, assim, confiança e bem-estar ao seu paciente.

Portando, este projeto de consultoria agregou ao consultor expansão de conhecimento em áreas específicas da administração, novas experiências no âmbito profissional e pessoal, sendo que o contato com uma ONG proporcionou conscientização sobre a valorização do ser humano, as diferentes necessidades das pessoas em um país desigual, sendo mais do que um projeto de consultoria empresarial, mas, sobretudo, um trabalho social e humanitário.

REFERÊNCIAS

ALVES DE CASTRO, C. Gestão empreendedora na empresa Beta: Empreendedorismo, competitividade e alcance de metas. **Revista Estação Científica**, n. 21, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12213029.v1>

BENÍCIO, J. C. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

BEZERRA, T. T. C. *et al.* **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos**. Enegep, 2012.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações, Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: SBPOT; ARTMED, 2013.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, 1999.

FERNANDES, I. G. M. *et al.* Planejamento Estratégico: Análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 10, n. 1, 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

IUDICIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

LANDIM, L. **Ações em sociedade militância, caridade, assistência, etc.** Rio de Janeiro: NAU. 1998.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cenege Learnig, 2011.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra: 1995.