

## PROSPECÇÃO ATIVA - UMA ESTRATÉGIA APLICADA PARA EXPANSÃO DE PROJETOS NA ONG ESF - JUIZ DE FORA

Ana Paula M. Ramos <sup>a,\*</sup>, Cleuller Camilo C. V. Silva <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Engenheiros Sem Fronteiras - Juiz de Fora, UFSF, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil

\* paula.monachesi@engenharia.ufff.br, cleuller.camilo@engenharia.ufff.br

**Resumo:** O Engenheiros Sem Fronteiras Núcleo Juiz de Fora iniciou suas atividades em 2015, sendo que em 2017 foram identificadas uma das maiores dificuldades em sua atuação, algo presente em outras organizações não governamentais que é a falta de padrão e direcionamento para escolha de projetos, ou formas de captá-los objetivando um melhor resultado. Uma forma de atuação para a prospecção de projetos foi idealizada e teve sua implementação e resultados acompanhados durante duas gestões da ONG no ano de 2018. A Prospecção Ativa, foi adotada seguindo as seguintes etapas: mapeamento de instituições sociais e escolas públicas, melhoria e padronização de documentos aplicados com os beneficiários para identificação de projetos de engenharia e arquitetura que poderiam ser aplicados, criação de métodos para analisar a viabilidade de um projeto em três momentos distintos até gerar a aprovação. Após criado o sistema foi implementado considerando a presença de membros de uma equipe multidisciplinar incluídos na rotina de projetos da ONG, que seriam responsáveis por essa equipe de prospecção e por captar os projetos que seriam realizados. A equipe foi criada na gestão que ocorreu no primeiro semestre de 2018, e em seis meses superou em duas vezes o número de projetos captados em toda o ano de 2017, e atingindo resultados semelhantes no segundo semestre. Atualmente está em fase final de estruturação e aplicando as próximas etapas para melhores resultados. A estratégia tem sido desenvolvida considerando um foco inicial em 3 regiões próximas à sede da ONG, sendo presente com projetos nessas, por pelo menos 1 ano, e agora na próxima etapa prevê atuações específicas, dentro dessas regiões, em bairros onde teve uma melhor inserção e aceitação. A Prospecção Ativa, garante um fluxo constante de projetos, aumento da eficiência na captação desses, além de uma maior presença e divulgação da ONG na comunidade.

**Palavras-chave:** Atuação comunitária. Estruturação. Projetos sociais.

### 1 INTRODUÇÃO

O Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Juiz de Fora, é um dos escritórios do Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil, fundado em 2015 o núcleo presente em Juiz de Fora até 2017 havia realizado 16 projetos de engenharia de maneira voluntária a instituições, famílias e escolas da cidade. Os projetos eram captados através de demanda do beneficiário final ou através de amigos e familiares que conheciam a ONG e indicavam os locais para as ações. Em 2018 foi desenvolvido durante o primeiro semestre em versão piloto a “Prospecção Ativa de Projetos” na ONG, que foi melhorada e adaptada para aplicação na gestão do segundo semestre de 2018 e continuidade nos anos seguintes. Apresentamos neste artigo um estudo de caso identificando como o processo foi realizado e referências externas utilizadas para melhoria. Cabe ressaltar que a criação deste sistema foi um marco para a melhoria de

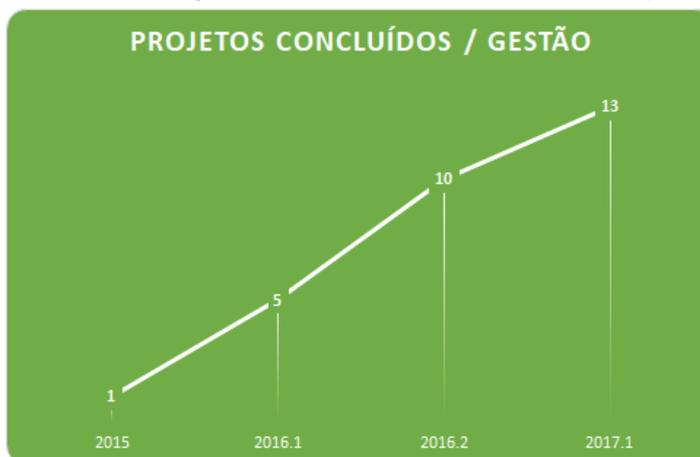
desempenho e resultados na captação de projetos para a ONG, motivando os membros e criando uma relação colaborativa com os beneficiários.

Para análise de desempenho das equipes de prospecção que atuaram no núcleo Juiz de Fora, foi feita uma pesquisa de opinião com todos os ex-membros participantes a título de recolhimento de informações que serão apresentadas nesse artigo.

## 2 ANÁLISE DE SITUAÇÃO PRÉVIA

A necessidade da prospecção foi identificada como plano de ação no final de 2017 a ser aplicado nas gestões posteriores como sistema que garantisse o fluxo constante de projetos e atividades a serem desempenhadas pelo Engenheiros Sem Fronteiras - Juiz de Fora. Destacamos nesse tópico os resultados e funcionamento anterior a implementação da equipe de prospecção. No gráfico abaixo é demonstrado o número de projetos, a uma média de 7,25 concluídos, tendo um crescimento de 100% dentro de 2016, porém ao analisar os dados do gráfico é possível identificar uma queda de número de projetos concluídos entre 2016 com 15 projetos e 2017 com 13 projetos realizados. Esse decréscimo apesar de sutil, também foi considerado para a implementação da prospecção ativa no núcleo.

Gráfico 1 – Projetos Concluídos versus Gestão de realização



Fonte: Os Autores e arquivos do Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Juiz de Fora

Na gestão anterior como comparamos posteriormente, não havia nenhum tipo de padrão para a prospecção e captação de projetos:

- Os projetos eram prospectados através de contato direto do beneficiário, ou indicações de membros e pessoas que já conheciam a escola/instituição;
- Uma situação que era recorrente era a aprovação de um projeto porém esse não tinha um local específico para a execução, o que gerava atrasos e até mesmo a suspensão do projeto;
- A escolha dos projetos era unilateral, somente o diretor do departamento já tinha o aval para aprovação ou recusa de um projeto.

### 3 MAPEAMENTO DE LOCAIS E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

Ao início da prospecção a estratégia de atuação foi definida a partir de resultados de mapeamento realizado em Juiz de Fora de potenciais beneficiários, considerando primeiramente Escolas Públicas e Instituições Sociais atuantes na cidade. O mapeamento foi realizado nas Instituições através de levantamento na plataforma online ONGs Brasil, e o de Escolas Públicas através da Secretaria Municipal de Educação da cidade.

Posterior ao levantamento foi criado o mapeamento considerando as regiões da cidade de Juiz de Fora, que fossem mais próximas da sede da ONG sendo as regiões definidas como prioritárias Central, Sul e Oeste. Nesse levantamento foram identificados 51 instituições sociais e 49 escolas da rede pública de ensino. O foco nessas três regiões é devido a necessidade de diminuir/evitar gastos de transporte que era um dos principais investimentos despendidos em projetos realizados pelo departamento.

Na gestão de 2018.1 o foco foi direcionado para as regiões Nordeste, Norte e Sul, as regiões distantes tinham o objetivo de finalizar projetos iniciados em 2017 e começar a criar laços com a região Sul, mais próxima a sede. Já na gestão de 2018.2 o foco foi direcionado às regiões Centro e Oeste satisfazendo desta forma a estratégia inicialmente planejada.

Figura 1 – Mapa regiões de Juiz de Fora associadas a sede UFJF



Fonte: Os Autores

### 4 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

Considerando a não existência de uma análise padronizada para os projetos(a escolha era unilateral realizada pelo Diretor de Projetos), uma das primeiras ações realizadas foi a criação de meios de análise para dessa forma garantir que os projetos tivessem uma avaliação semelhante, independente da área do projeto. As seguintes formas de análise foram desenvolvidas:

- Análise durante a visita: No primeiro contato com o beneficiário, os membros da equipe utilizando o roteiro de visita, conseguem identificar em um primeiro momento qual área (engenharia) é a mais necessária para o beneficiário;

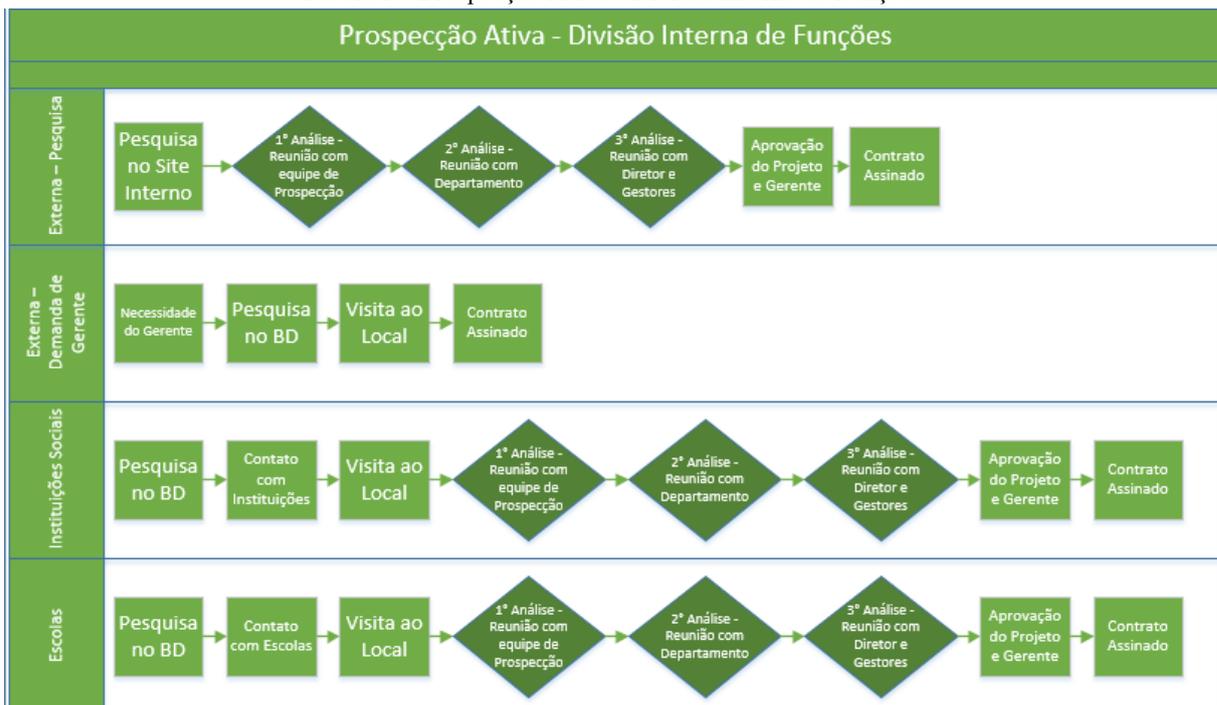
- Análise durante a reunião de prospecção: Após a realização das visitas, na reunião de prospecção a equipe utiliza a ferramenta GUT - Gravidade, Urgência e Tendência, para a resolução de priorização dos projetos que cada beneficiário realmente necessita. “Ela contribui para a análise do problema explorando a visão dos seus efeitos ou impactos na situação (gravidade), esclarecendo sobre o tempo disponível para a sua solução (urgência) e explorando as possibilidades de progressão do problema (tendência).”(KEPNER E TREGOE);
- Análise durante a reunião departamental com todos os membros: Durante a reunião os membros do departamento são divididos em equipes multidisciplinares (até 3), onde avaliam de maneira rotativa cada um dos projetos apresentados pela equipe de prospecção, os tópicos avaliados de maneira rotativa são relacionados a custo, tempo e possíveis problemas e necessidades a serem atendidas internamente pela ONG;
- A última análise realizada pelo Diretor de Projetos e seus gestores (3 a 4 pessoas dependendo da gestão), garante a escolha dos melhores projetos, além dos quais que tivessem uma eficiência maior.

Como resultado desse novo sistema, 95% dos projetos iniciados após a sua adoção foram finalizados, sem ter suspensão ou cancelamento. Além de garantir uma maior participação dos assessores na tomada de decisão.

## 5 FLUXOGRAMA

Detalhamos neste tópico as etapas que ocorrem desde a busca no banco de dados (BD) ou necessidade de local de aplicação até o início de um projeto. A equipe de prospecção é dividida em 3 áreas: Instituições, escolas e externa porém a subárea de pesquisa externa também atende demanda de projetos que não possuem um líder/gerente.

Tabela 1 – Prospecção Ativa - Divisão Interna de Funções



Fonte: Os Autores e arquivos do Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Juiz de Fora

## 6 CRIAÇÃO DO MANUAL DE PROJETOS E PROSPECÇÃO

No final do primeiro semestre de 2018 com a consolidação de processos internos e a partir do parecer dos membros sobre a gestão, foi criado o manual do membro de projetos. Nele estão contidas todas as informações a respeito do funcionamento interno do departamento de projetos, documentos e prazos e dicas a respeito da elaboração e prática dos projetos.

O manual é dividido em três partes: Sendo a primeira com informações gerais do departamento, apresentação dos projetos modelo, métodos de retorno da parte executiva sobre o desempenho dos membros e os indicadores utilizados pelo departamento internamente e em relação ao núcleo e Engenheiros Sem Fronteiras-Brasil; A segunda contém o manual da prospecção apresentando o fluxograma da equipe, o roteiro de visitas, as planilhas utilizadas e por fim a forma de ingresso; A terceira parte se destina a gerência dos projetos, apresentando o fluxo de projetos e seus documentos associados, prazos e alguns possíveis problemas e soluções.

Este manual é aprimorado e atualizado em todas as gestões da ONG e todos tem acesso a fim de facilitar e guiar os membros do departamento. Dentre todos que já fizeram parte da equipe de prospecção 81,5% confirmam que o manual auxiliou em suas funções dentro da equipe de prospecção.

## 7 RESULTADOS COMPARATIVOS

Com a aplicação do manual e a consolidação da equipe de prospecção visivelmente pode-se perceber um avanço significativos dos resultados do núcleo como um todo, como apresentamos na tabela a seguir:

Tabela 2 – Resultados Comparativos Projetos 2017 e 2018

<b>Gestão</b> <b>Itens Avaliados</b>	<b>2017</b>	<b>2018.1</b>	<b>2018.2</b>
Projetos Concluídos	13	22	19
Projetos Iniciados	23	20	21
Projetos Prospectados pela Prospecção	-	14	15
Projetos iniciados com o contato do beneficiário	-	-	5
Área de Atuação	Não definida	Nordeste, Norte e Sul	Centro e Oeste
Evolução da Organização Interna da Prospecção	- Utilização de Roteiro em visitas	- Criação da equipe de prospecção - Criação do banco de dados e mapeamento das escolas e instituições da cidade - Melhoria do roteiro de visita	- Atualização do banco de dados - Criação da carta de agradecimento ao beneficiário - Implementação das atas

<b>Gestão</b> <b>Itens Avaliados</b>	<b>2017</b>	<b>2018.1</b>	<b>2018.2</b>
			das reuniões - Padronização das planilhas - Inclusão da arquitetura no roteiro de visita
Nº de Membros da Equipe de Prospecção	-	- 6 membros no primeiro trimestre e 3 no segundo trimestre	- 5 membros
Satisfação dos Beneficiários	-	96%	96%
Nº de análises realizadas para escolha do projeto (viabilidade)	- 1 (Somente o Diretor)	- 4 (Equipe de Visita, Equipe de Prospecção, Departamento em reunião, Diretor e Gestores)	- 4 (Equipe de Visita, Equipe de Prospecção, Departamento em reunião, Diretor e Gestores)

Fonte: Os Autores e arquivos do Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Juiz de Fora

Pode-se analisar que com a implementação da equipe de prospecção no primeiro semestre de 2018 os projetos iniciados nas gestões passaram a ser prospectados, em sua maioria, através desses membros - 14 dos 20 iniciados na gestão do primeiro semestre e 15 dos 21 do segundo semestre. Sendo que, neste último, 5 projetos foram iniciados através do contato dos beneficiários com o núcleo, o que indica aumento da visibilidade dentro da cidade.

Antes da implementação da prospecção, existia um roteiro de visita que os membros do núcleo preenchiam quando surgia uma oportunidade de projeto, esse roteiro continha questões básicas de análise, com o aumento das visitas e a consolidação da equipe foram aplicadas melhorias nesse roteiro, o mesmo foi separado em questões de cada área de atuação, a princípio pelos cursos da engenharia e no segundo semestre de 2018 adicionado a arquitetura a esse questionário.

O roteiro de visita é preenchido em toda visita de prospecção e através dele são analisados diversos fatores dentro do local que resultam em diversos projetos que são alocados em um banco de dados para análise de viabilidade e escolha da aplicação. Toda visita tem um resultado, seja uma informação para o banco dados, um projeto e/ou divulgação do trabalho realizado pelo núcleo.

A primeira equipe de prospecção era formada por 6 membros, separados em duplas responsáveis por instituições, escolas e pesquisa externa. Primeiramente todos foram responsáveis pelo mapeamento dos possíveis locais de aplicação dos nossos projetos e criação de um banco de dados com as informações coletadas. Essa planilha é atualizada a cada gestão e a partir dela são selecionados os locais que serão realizadas as visitas.

Na metade da primeira gestão de 2018 a equipe foi renovada e composta por apenas 3 membros. Foi analisado que essa troca que foi idealizada buscando que o maior número de membros aprendesse o processo de prospectar projetos seria inviável, pois muito tempo foi despendido para adaptação dos novos membros e a captação de projetos foi prejudicada por isso, sendo assim, no segundo semestre de 2018 foi implementado um número fixo de

membros durante toda a gestão, 5 membros que a cada bimestre trocaram de função dentro da própria equipe.

Independentemente do número de membros estes são selecionados tomando como base uma carta de motivação que os membros enviam ao gestor de prospecção e de acordo com os conhecimentos específicos de cada um, tornando a equipe multidisciplinar.

inda na segunda gestão de 2018 foi criada a carta de agradecimento ao beneficiário que foi enviada a todos os responsáveis dos locais que foram visitados agradecendo a disponibilidade e mostrando a importância para o banco de dados.

Além disso, a título de transparência dentro do núcleo, foi implementada a cultura de ata das reuniões de prospecção que eram disponibilizadas para todos os membros.

Outro fato analisado, que foi criado juntamente com a equipe de prospecção e é resultado direto da atuação da mesma é a satisfação dos beneficiários. Esta é mensurada através de um formulário de feedback que é preenchido pelo beneficiário ao final de cada projeto concluído. Podemos analisar que desde sua criação o núcleo atingiu valores acima dos 95% de satisfação, o que é reflexo da ação da equipe de prospecção, além disso, através da pesquisa realizada com todos que participaram desse grupo 45,5% afirmaram que a relação da equipe com o beneficiário foi excelente e os outros 54,5% afirmaram que foi muito bom.

A formação da equipe de prospecção foi de fundamental importância para uma melhor análise de viabilidade dos projetos a serem aprovados, visto que antes era realizada apenas uma análise do diretor do departamento de projetos e depois pelos membros da prospecção, o gestor de prospecção, os membros do departamento de projetos e por fim os gestores juntamente com o diretor. Essa mudança é significativa ao passo que diminuiu o número de projetos descontinuados e aumentou a qualidade dos projetos realizados.

## **8 REPLICABILIDADE E PERSPECTIVAS FUTURAS**

A criação da Prospecção Ativa no núcleo de Juiz de Fora, gerou diversos manuais e arquivos padronizados como roteiro de visita e o manual do membro (que engloba todas as partes relacionadas da prospecção até a finalização). Com a criação do manual este passou a ser divulgado dentro da própria rede do Engenheiros Sem Fronteiras, incentivando outros núcleos a seguirem o modelo de trabalho. A replicabilidade do sistema é de fácil realização devido a não possuir custos, ter um baixo nível de complexidade na realização e grandes resultados oriundos da boa execução associada a documentos que gerenciam o processo. A melhoria contínua do departamento e prospecção é realizada a cada seis meses devido às ações de atualização e planos de novos gestores que atualizam os procedimentos considerando falhas no processo e em projetos realizados.

O resultado que esperamos com esse molde além da replicabilidade entre outros núcleos da rede, ou outras instituições do terceiro setor, é realmente o aprimoramento, melhoria contínua e adaptação. Buscamos uma aproximação real com os bairros que estamos inseridos, criando laços e impacto social.

## **9 CONCLUSÃO**

A partir da implementação da equipe de prospecção o Engenheiros Sem Fronteiras de Juiz de Fora teve um crescimento tanto em relações com o beneficiário quanto em relações internas dentro do departamento de projetos.

O terceiro setor é importante pois é um trabalho em rede e “exige grande sintonia com a realidade local, com uma sociedade civil fortalecida e organizada, com uma cultura de

organização social capaz de mobilizar-se e de atuar participativamente na administração pública” (MACIEL)

Sendo assim, após recolhidos muitos feedbacks de instituições, observa-se que os beneficiários criaram um maior vínculo com a ONG, para simbolizar esse relacionamento foi criado em 2018 uma placa que é colocada em todos os locais que são realizados projetos, com isso é criada uma identidade e ampliação da visibilidade do núcleo.

Outro fator muito importante a ser descrito é que 90,9% das pessoas que passaram pela equipe afirmam que foi o principal fator motivador a continuar mais uma gestão dentro do núcleo. Como cita uma das participantes: “o contato direto com o beneficiário é o que me mantém no núcleo e o que dá alma e vontade de realizar os projetos. Você conhecer outras realidades e ver o quanto é privilegiado por poder fazer alguma diferença no mundo te motiva a querer fazer mais e mais pelo núcleo e pelas pessoas. Acho o papel da prospecção primordial para o crescimento deste amor de ser sem fronteiras”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos? - Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

CARVALHO, Vanessa Ferreira Mendonça. **Metodologia para a elaboração de projetos sociais participativos**. XXVI Encontro Nacional de Estudantes de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza.

CEPAL. **Manual de formulação e avaliação de projetos sociais**. Division de desarrollo social. CEPAL/ OEA/ CENDEC, 1997.

COTTA, Tereza Cristina. **Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto**. Revista de Serviço Público, ano 49, nº2, 1998.

INOJOSA, Rose Marie. **Desenho e Elaboração de Projetos Sociais no Terceiro Setor**. Revista Pensamento & Realidade, v.29, n.2, PUC-SP, São Paulo, 2014.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

MACIEL, Walery Luci da Silva. **Projetos Sociais**. 1º edição, Palhoça: Unisul Virtual, 2015.

REIS, Dálcio Roberto.; VICENZI, Ticiane Braga; PUPO, Fabricio Palermo. **Técnicas de Prospecção: Um estudo Comparativo**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2015.

STEPHANOU, Luis et al. **Guia para elaboração de projetos sociais**. Porto Alegre: Fundação Luterana, 2003.