

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Tornar processos mais
efetivos no dia a dia

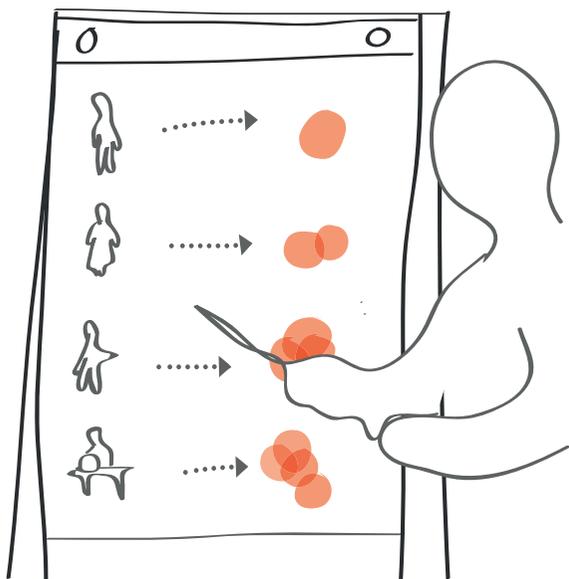
.4

Transformar esforço em resultado

Para se compreender um processo a fim de análise, solução de problemas ou documentação, é preciso aproximar-se dele, conhecê-lo intimamente.

Este texto apresenta uma metodologia para mapear processos, torná-los mais claros e facilitar a identificação de possíveis mudanças a fim de melhorá-los ou transformá-los num sentido desejado.

Para quê? Uma associação, durante anos, recebeu citações da prefeitura reclamando da inadimplência de um imposto. Nesses anos, a organização achou que tinha entrado com o pedido de isenção daquele imposto, mas continuou a receber as citações. O gestor não compreendia como eram os “trâmites burocráticos” e não conseguia respostas de seu contador, nem dos órgãos públicos. Quando um conselheiro propôs que fossem conhecer o processo do pedido de isenção desse imposto, foi possível identificar que diversas etapas do processo eram controladas por “ninguém”, isto é, ficavam sem um responsável, sem um “dono”. Conhecendo-se o processo de pedido de isenção do imposto, foi possível definir responsáveis e prazos para cada etapa ser realizada.



Outro exemplo: uma escola que importava materiais didáticos apresentava há anos problemas de atraso na entrega dos materiais, falta de livros e estoques desnecessários. O responsável administrativo da escola culpava o agente aduaneiro, reclamava de problemas na alfândega e culpava os educadores que faziam os pedidos tardiamente. Todos achavam que o problema era insolúvel, pois diziam que parte desta atividade fugia do controle da escola. A descrição do processo de importação dos materiais com todos os envolvidos - educadores, o responsável administrativo e o agente aduaneiro - foi bastante reveladora para o grupo: ficou claro qual era o tempo necessário para cada etapa ocorrer, que havia etapas no processo em que ninguém era responsável, que alguns procedimentos legais eram desconhecidos e que, como as importações eram sempre uma “caixa de surpresas”, ou seja, nunca se sabia quando chegariam os livros, os educadores se acostumaram a fazer pedidos maiores do que as suas reais necessidades, gerando estoques desnecessários.

Descrever e melhorar os processos envolvidos numa intervenção

Para fazer o mapeamento de um processo recomenda-se envolver as pessoas que lidam diretamente com o referido processo na organização. Ninguém melhor do que os responsáveis para descreverem como ocorre a ação.

A simples tarefa de descrever a ação, etapa por etapa, já pode revelar oportunidades de melhoria como o eventual desconhecimento de determinadas etapas, sobreposições, confusão sobre quem são os responsáveis etc.

É importante que, caso a intenção seja mapear um processo do projeto ou da organização, a descrição se atenha ao que é *feito de fato* e não ao que deveria ser feito idealmente.

A intenção também pode ser *desenhar* um processo que será implementado e, nesse caso, a descrição pode orientar-se ao que *deveria ser*, mas sempre considerando as condições existentes na organização para que a sua devida implementação seja factível e não crie mais rotinas - novas - do que o necessário.

Definir o processo a ser trabalhado

Inicialmente, é necessário nomear o processo que será mapeado. É importante ter clareza disso, pois é muito difícil mapear muitos processos ao mesmo tempo. Ao descrever um processo é possível que identifiquemos que outro também precisa ser esclarecido. Não tem problema, mas é importante olharmos um de cada vez.

Outro elemento importante para definir o processo é dizer qual é o resultado esperado *daquele* processo especificamente.

- Qual é o processo que vamos mapear?
- Há outros processos que se relacionam com este e que precisarão ser também descritos?
- Por exemplo: “Processo de recebimento de doações na organização - processo de armazenagem das doações”.

Identificar o “ponto de partida”

Depois, recomenda-se identificar qual é o início do processo.

- Qual é o ponto de partida desse processo?
- Quando ele começa?
- Onde?
- Quanto tempo ele demora a ser realizado?
- Quem é responsável pelo início do processo?

Por exemplo: “O recepcionista atende a pessoa doadora (10 minutos).”

Descrever etapa por etapa

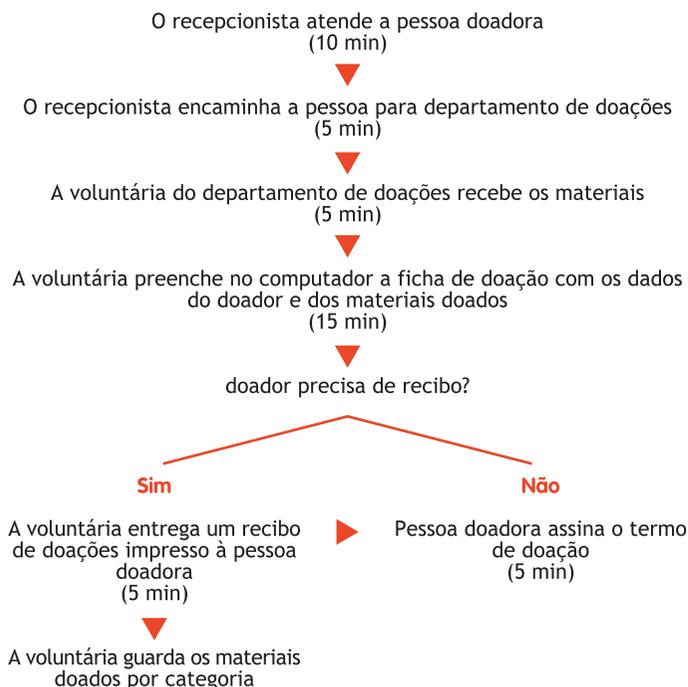
A partir desse início, é preciso descrever etapa por etapa, procurando identificar, em cada uma, quem é o sujeito da ação, qual é o verbo da ação e qual é o objeto da ação.

- O que acontece depois do ponto inicial? Quais são as etapas?

- Para cada etapa descrita, veja: quando ela acontece?
- Onde?
- Quem é responsável por realizar cada etapa?
- Quanto tempo leva para cada etapa se realizar?

O mapeamento do processo consiste em realizar a descrição de cada etapa e as relações entre elas, até chegar ao resultado que se busca com o processo descrito.

Pode acontecer que numa etapa do processo haja mais de uma possibilidade de caminho. Nesse caso, pode-se inserir a pergunta cuja resposta leva aos diferentes caminhos.



Construir um esquema do processo

A descrição do processo fica representada num esquema, que todos podem olhar e verificar se está preciso e correto com relação ao processo que pretende representar. Se

necessário, corrigir, completar e ajustar até que o esquema corresponda ao processo efetivo.

Identificar melhorias

A partir da descrição do processo e da sua construção gráfica, é possível observá-lo como um todo e trabalhar sua melhoria, a partir de algumas perguntas:

- Há sobreposição de funções ou de papéis?
- Há etapas sem responsáveis?
- Há ações que não têm continuidade, se perdem ou acabam “no nada”?
- Há alguma etapa desnecessária?
- Há alguma etapa que poderia ser simplificada?
- As etapas que possuem mais de uma possibilidade de rumo estão claras? E os rumos a partir delas estão claros?

Recomenda-se que essas perguntas sejam discutidas em subgrupos e, depois, que as principais conclusões de cada subgrupo sejam apresentadas em plenária.

Normalmente, a identificação de fragilidades, sobreposições, desperdícios etc., no diagrama de fluxo, trazem imediatamente sugestões de melhoria, que podem ser a adequação de tempos, o redirecionamento de uma atividade para outro departamento, a simplificação de etapas etc.

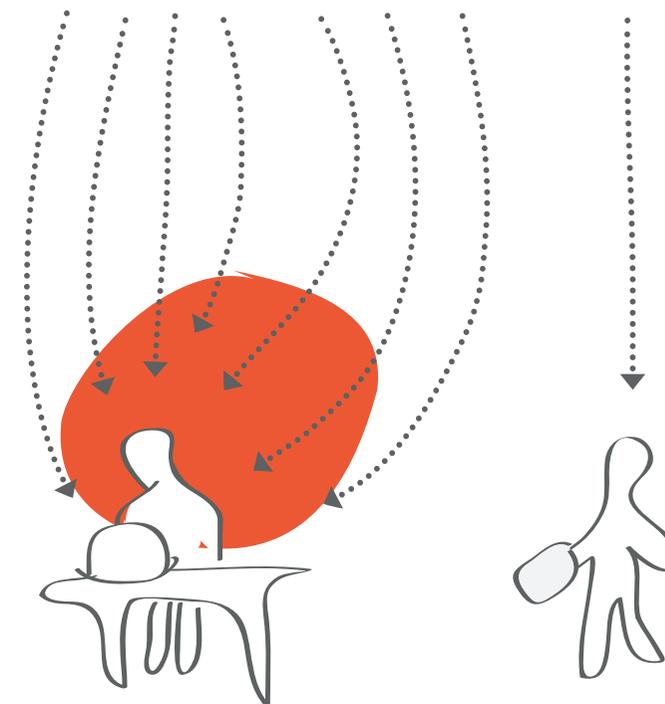
Após a análise do diagrama, pode-se pedir ao grupo que traga sugestões para a melhoria do processo diretamente em plenária, na qual o facilitador lista as sugestões numa folha de *flip chart* ou, trabalhando novamente em subgrupos, pedindo-lhes que elaborem propostas, sugestões de melhoria do processo.

Implementar melhorias

A decisão sobre como vão ser incorporadas as propostas de melhorias precisa ser acordada entre todos os envolvidos, logo no início: quem decidirá sobre que mudanças devem

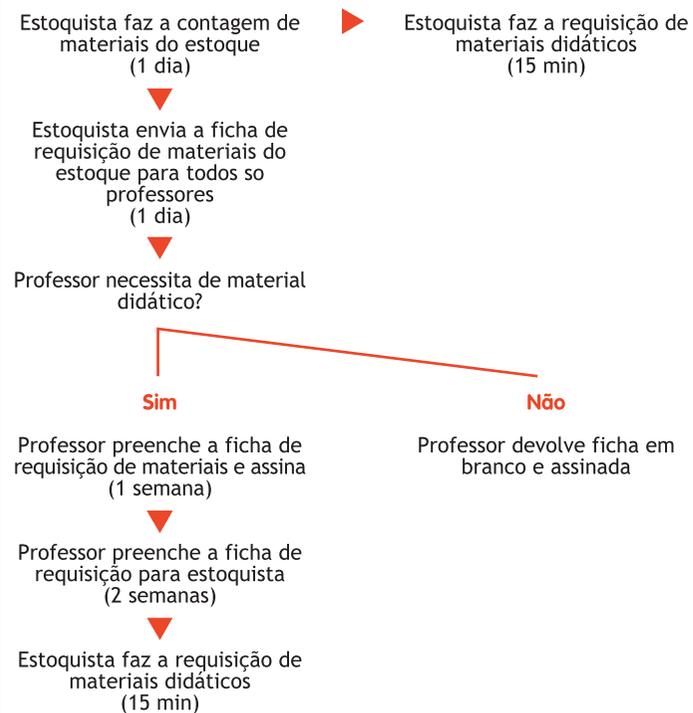
ser realizadas? O grupo todo envolvido no processo? O responsável pelo processo? Uma comissão escolhida pelo grupo ou pelo responsável?

Recomenda-se que quem quer que seja a pessoa ou o grupo responsável por essa tarefa, procure envolver novamente a todos do grupo - especialmente os diretamente envolvidos com o processo - na compreensão das mudanças propostas, o porquê e os ganhos com esta mudança.



Rever processos na prática: um pequeno caso real

Uma organização que trabalha com atendimento de crianças do ensino fundamental, no contraturno escolar, vinha encontrando problemas com relação ao processo de requisição de materiais didáticos. Algumas vezes, a organização tinha livros a mais, outras vezes faltavam livros. Decidiram, então, sentar para descrever e analisar o processo de requisição dos materiais didáticos. Todos os envolvidos no processo estavam presentes e fizeram a descrição do processo etapa por etapa, chegando ao seguinte diagrama:

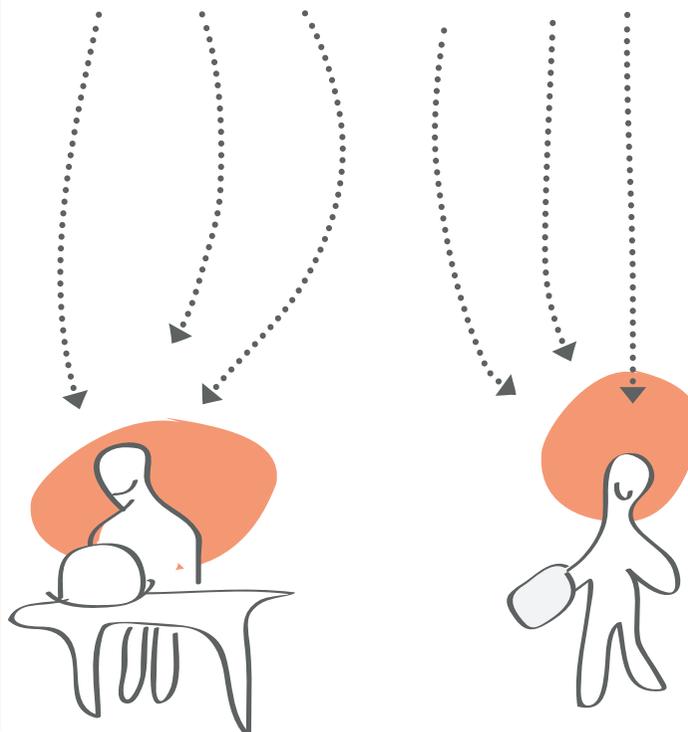


Observando o diagrama acima, o grupo conseguiu ver alguns gargalos no processo que estavam relacionados a uma inadequação entre necessidades e oferta de material didático. O grupo observou que:

- O estoquista, quando realizava pedidos diretamente o fazia a partir da contagem direta de material no estoque, o que não refletia necessariamente as necessidades dos educadores. Algumas vezes, a falta de material no estoque simplesmente refletia a distribuição do material que já havia sido feita para as crianças.
- O estoquista fazia isso porque os educadores demoravam muito a responder à ficha de requisição. Para não ficar sem material disponível, o estoquista fazia o pedido sem esperar o retorno dos educadores.

A partir dessas observações decidiram que:

- O estoquista não iria mais realizar pedidos sem as devidas requisições dos educadores.
- Os educadores deveriam devolver a ficha de requisição de material em até três dias após o estoquista tê-la enviado a eles.



Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br

