



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS -
FACC**

INES GOUVEIA LOPES

**UMA PROPOSTA DE REDESENHO DE PROCESSOS: O
CASO DA ONG INDEFESOS DE PROTEÇÃO DE CÃES E
GATOS ABANDONADOS NO RIO DE JANEIRO**

INES GOUVEIA LOPES

**UMA PROPOSTA DE REDESENHO DE PROCESSOS: O
CASO DA ONG INDEFESOS DE PROTEÇÃO DE CÃES E
GATOS ABANDONADOS NO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Marcelo Almeida de Carvalho Silva

Rio de Janeiro – RJ

2019

UMA PROPOSTA DE REDESENHO DE PROCESSOS: O CASO DA ONG INDEFESOS DE PROTEÇÃO DE CÃES E GATOS ABANDONADOS NO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

**MARCELO ALMEIDA DE CARVALHO SILVA, DOUTOR EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, UFRJ/FACC**

**RENATO NUNES BITTENCOURT, DOUTOR EM FILOSOFIA,
UFRJ/FACC**

Rio de Janeiro, _____

SUMÁRIO

1. Introdução

Os Direitos dos Animais na sociedade são discutidos desde 1641, porém todas as leis possuíam propósito de proteger os animais que pertenciam a outrem ou atos de crueldade a animais públicos, vistos como um ato bestial, que pudessem ser considerados precursores a violência contra outros seres humanos. A questão de proteção dos direitos dos animais foi abordada pela primeira vez em uma constituição somente em 24 de Novembro de 1933, na Alemanha Nazista de Hitler, sendo seguida de dois complementos em 1934 e 1935 limitando as caças e provendo a proteção da natureza, respectivamente. (POSIUSZNA, 2015)

Em uma sociedade que não vê os animais como seres merecedores de direitos iguais aos homens até mesmo o melhor amigo do homem sofre. O abandono de animais de estimação é um problema mundial: a associação mundial de veterinária estima que há mais de 200 milhões de cachorros abandonados. Entre os fatores que prejudicam o bem-estar desses animais e encurtam suas expectativas de vida estão a subnutrição, diversas doenças virais e doenças transmitidas por parasitas, além do fator humano: maus tratos e métodos brutais de controle populacional. Existem também riscos compartilhados com humanos, sendo o principal a raiva, que mata aproximadamente 60 mil pessoas ao ano. (MACHADO, 2017).

Países como os Estados Unidos, o Brasil, a China e a Rússia são alguns daqueles com maior número de animais de rua. (PETA, 2018) aponta que mais de 6 milhões de cachorros e gatos entram em abrigos por ano e que de 2 a 3 milhões são eutanaziados anualmente. Gorayeb (2016) aponta que a OMS estimou que mais de 30 milhões de animais estão nas ruas das cidades brasileiras, sendo 20 milhões destes cachorros. (PETA, 2018) mostra como a superpoluição de animais não castrados é um problema que apenas se agrava, já que por exemplo uma gata fêmea não castrada e seus descendentes podem levar a 370 mil filhotes nascendo ao ano.

No meio a este cenário em que o governo não é capaz de garantir o Direito dos Animais estipulado por lei, as ONGs de defesa animal possuem importantíssimo papel enquanto mobilizadoras, ao lutarem pelo bem estar desses e ao estimularem e promoverem a adoção. No entanto, a maior parte está lotada e luta para se manter

ativa frente a gastos enormes e falta de estrutura. Sofrem inclusive com o abandono em frente a suas sedes, atenuando o problema de superlotação por se verem coagidos a abrigar esses animais, mesmo sem espaço. (JÚNIOR, 2011)

As ONGs como vistas hoje surgiram em um momento pós Segunda Guerra Mundial no qual Estados e investidores sociais queriam fomentar o desenvolvimento de países subdesenvolvidos sem interferir em suas relações diplomáticas. Ademais, as ONGs se mostraram como alternativa a um problema recorrente de doações feitas diretamente aos Estados desses países: o direcionamento indevido dos fundos por conta de corrupção, autoritarismo, burocracia e incompetência. As Organizações Não Governamentais se popularizaram e agora possuem papel profundo nas sociedades. Lidam com questões que os Estados não querem ou não são capazes de tratar por conta própria, contando com pessoas engajadas às questões sociais do ramo em que atuam. (SILVEIRA, 2006)

No mundo das organizações não-governamentais a gestão no passado era mal vista, tida como prática adversa à essência do setor. Em anos mais recentes as ONGs passaram a serem grandes forças econômicas e atores políticos importantes, compondo cerca de 5% do total de empregos em 22 países estudados, além de 10.4 milhões de empregados como voluntários, totalizando 7.1% do total de empregos. Com isso, essas organizações passaram a adotar as práticas de gestão e a cultura do mundo dos negócios. (Anheier apud Salamon et al; Meyer et al; and Lewis, 2000)

O Gerenciamento de Processos organizacionais, mais conhecido por BPM (*Business Process management*), pode beneficiar direta ou indiretamente a própria organização, seu cliente, a sua gerência e o ator do processo. A *Association of Business Process Management Professionals* (2013) identifica diversos atributos do benefício da aplicação do Gerenciamento a esses quatro grupos, sendo alguns destaques: o controle e a redução de custos por meio da avaliação de processos; o controle de custos, qualidade e melhoria contínua por meio do monitoramento dos processos; melhor controle de compromissos com os clientes; o redesenho dos processos possui impacto positivo com os clientes; confirma a geração de valor produzida pelo processo à gerência; ele facilita o planejamento e projeções à gerência; ele possibilita uma maior segurança e ciência sobre as funções e

responsabilidades aos atores do processo; e ele entrega ferramentas mais apropriadas a serem usadas pelos atores do processo.

Durante o ciclo de vida dos processos é preciso constantemente analisar a sua efetividade para, em caso de reconhecimento de problemas, poder atuar no manejo dos problemas processuais. Para tanto são implementadas técnicas de redesenho de processo que irão visar primeiro o mapeamento do processo, depois o melhor entendimento dos problemas, suas causas e possíveis soluções, a seguir será desenhado um novo processo a ser testado e, por fim, implementado.

Panagacos (2012) afirma que a importância do BPM está por oferecer soluções padrões e escaláveis para gerir processos em um ambiente organizacional complexo. Os tipos de soluções incluem etapas de trabalho de pessoa a pessoa, comunicação entre sistemas ou a combinação de ambos e para tanto envolvem a análise de: funções; serviços; processos; informações; e fluxo de trabalho.

Desta forma, esse estudo focou em utilizar os conceitos de BPM para analisar os processos da ONG Os Indefesos e aplicar as fases de mapeamento, redesenho, padronização e definição de indicadores de um processo de BPR (Business Process Redesign). A ONG Os Indefesos de proteção animal fundada no Rio de Janeiro é uma das principais entidades da cidade, com foco na Zona Oeste, Barra da Tijuca. Com mais de 100 proclamados colaboradores, no entanto, possui diversas dificuldades de gerir seus mais de 350 animais diretos – aqueles resgatados pela própria ONG e de sua responsabilidade, incluindo uma colônia de gatos –, 50 animais indiretos – resgatados por dois protetores que são auxiliados pela ONG e mais de 500 animais do abrigo público, para o qual fornecem apoio desde sua fundação.

1.1. Objetivos

O objetivo geral desse estudo foi identificar falhas no processo de pós-adoção da ONG Os Indefesos para que esta possa prestar melhor seu serviço de resgatar e conseguire lares para animais abandonados. Já os objetivos específicos foram:

- Mapear o processo selecionado
- Analisar o processo selecionado
- Redesenhar o processo selecionado

- Definir metas e indicadores para monitoramento do novo processo

1.1.1. Justificativas

São duas as minhas principais motivações pessoais para a pesquisa: o meu posicionamento epistemológico ontológico da igualdade de espécies; e o meu trabalho voluntário na ONG indefesos, voltada ao resgate, à proteção e reabilitação de animais de rua. Politicamente acredito nos direitos de todos os seres vivos e que deveriam possuir direito mínimo à vida e segurança, assim como nós. Uma ONG bem desenvolvida consegue ajudar a salvar vidas de animais e alcançar esses direitos, já que o Estado não supre esses direitos.

A relevância da pesquisa para a ciência está na pesquisa realizada para se entender o funcionamento da ONG Indefesos do Rio de Janeiro para, então, analisar um de seus processos e buscar melhorar aquele que atrapalha a gestão do dia a dia e o atingimento dos objetivos da organização. A relevância da pesquisa para a sociedade está em melhorar o desempenho da ONG Indefesos ao trabalhar em seus processos, aumentando assim a capacidade de gestão da ONG e de ajuda aos animais, auxiliando a problemática social do abandono. A relevância da pesquisa para o meu projeto de vida está no estudo de gestão de ONGs de animais, estando meu projeto ligado à proteção de animais de estimação, assim como silvestres, marinhos e exóticos.

2. Referencial teórico

2.1. Os Direitos dos Animais

Na filosofia a retratação dos animais enquanto seres sencientes e dotados de direitos é um conceito abordado ao longo de muitos séculos. Na Grécia antiga respeitavam-se os animais, sendo que alguns, como os golfinhos, eram considerados divinos. Pythagoras lutava pelo respeito aos animais, para ele almas humanas e não humanas se reincarnavam na forma de humanos para animais e vice versa. No entanto, Aristoteles creia que os animais não eram dotados de razão, não possuíam interesse próprio, logo os humanos estavam no topo do mundo natural. (FRANCIONE, 1995)

No século 17 Descartes em seu livro *Meditations* (DESCARTES, 1641) aborda a questão animal de uma forma que muitos consideraram como monstruosa (dentre os quais SMITH, 1952; REAGAN & SINGER, 1989). De acordo com Cottingham (1978) diversos autores (dentre os quais SMITH, 1952; REAGAN & SINGER, 1989), suportam como principais conclusões a respeito de Descartes (1641): (1) Animais são máquinas; (2) Animais são automatizados; (3) Animais não pensam; (4) Animais não possuem linguagem; (5) Animais não possuem autoconsciência; (6) Animais não possuem consciência; (7) Animais não possuem sentimentos.

John Cottingham afirma que as primeiras 5 proposições realmente fazem parte do pensamento de Descartes, porém que não existem evidências para a afirmativa da 7ª e que essa interpretação ocorre por conta da incerteza da 6ª afirmativa e como juntamente com a 5ª ela levaria à última assertiva. (COTTINGHAM, 1978)

Locke (1693) vai contra o pensamento de Descartes ao afirmar que os animais possuem sentimentos e que é moralmente errado ser desnecessariamente cruel com eles. No entanto esse pensamento não se dava por conta do bem estar do animal em si, e sim pois acreditava que a crueldade aos animais levaria o ser humano a ser mais cruel com outros humanos, ou seja a crueldade aos animais seria somente errada por ser ruim aos humanos.

Rousseau (1755) argumenta que todo ser vivo capaz de sofrer e sentir prazer deve possuir direitos, portanto que os animais deveriam o possuir. O filósofo utilitarista Jeremy Bentham (1789) vai contra essa ideia de direitos naturais de Rousseau, porém defendia que a ética é um exercício de computação do prazer e do sofrimento vivenciado por todas as criaturas afetadas por certa ação, e que os animais estão inclusos por serem seres sensitivos.

Com a teoria da evolução por meio da seleção natural de Darwin (1859) descobre-se que os humanos possuem parentesco direto com outros animais e que estes também possuem vidas sociais, mentais e morais. Mais tarde Darwin (1871) atribui aos animais o poder da razão, tomada de decisão, memória, simpatia e imaginação.

Em 1975 o livro *Animal Liberation* de Peter Singer é lançado e se tornou um dos precursores do movimento do Direito dos Animais (POSIUSZNA, 2015). Singer

(1975) afirma que “especismo é um preconceito ou uma atitude enviesada a favor do interesse de membros da própria espécie e contra os membros de outra espécie”. Ele então argumenta que humanos não poderiam explorar outros animais apenas pelo motivo de serem mais inteligentes, visto que uma pessoa mais inteligente do que outra não pode escravizar ou se aproveitar desta. Singer (1975) continua com o princípio da igualdade, parte do discurso de Bentham (1789): se um ser é capaz de sofrer é preciso levar em consideração esse sofrimento da mesma forma como o sofrimento de outro ser.

Quanto ao surgimento de organizações que visavam a proteção dos animais o primeiro registro é de 1822, quando Richard Martin, William Wilverforce, e Thomas Fowell Buxton fundaram a *Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (Sociedade para Prevenção de Crueldade aos Animais), conhecida após 1840 como a *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (Sociedade Real para a Prevenção da Crueldade aos Animais), RSPCA, na Grã-Bretanha. (POSŁUSZNA, 2015)

Em questão de organizações pertencentes ao movimento de proteção animal é importante considerar que existe a divisão em organizações de bem-estar animal e de direito dos animais. O primeiro prega o tratamento humano dos animais, porém acreditam que eles não podem possuir direitos já que não são humanos. Eles focando na melhoria das condições de vida dos animais e querem expandir a compaixão e preocupação, porém não negam a necessidade de sua exploração. O segundo movimento busca a abolição da exploração dos animais, ou seja além de buscar a melhoria no tratamento aos animais eles querem mudar a forma como as pessoas os veem. Defendem a ideia de que animais possuem direito ao respeito e a dignidade da mesma forma em que os humanos disfrutam de possuir. Por não acreditarem na moralidade superior dos humanos afirmam que os animais devem possuir o direito irrestrito à vida e ao desenvolvimento do seu potencial e que, portanto, não podem sofrer nenhum tipo de exploração, estando vedada em qualquer circunstância seu tratamento como objeto de dominação humana. O foco desse movimento está nos animais de laboratório, fazendas e selvagens. (POSŁUSZNA, 2015)

O movimento predominante nas organizações permanece seguindo a primeira linha de pensamento, porém desde meados dos anos 70 a linha de direito dos animais

vêm ganhando popularidade, sendo o Peter Singer um dos precursores desse pensamento. (POSŁUSZNA, 2015)

2.2. Gestão de Processos

Dumas et al. (2017) descrevem a Gestão de Processos, conhecida internacionalmente como BPM, como sendo a arte e ciência de vigiar a performance do trabalho em uma organização como forma de garantir consistência nas entregas e tirar proveitos das oportunidades de melhoria. Afirmam, ainda, que BPM foca em gerenciar cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que geram valor à organização e seus consumidores, ou seja, o foco está no gerenciamento de processos. Jeston e Nelis (2008) e a *Association of Business Process Management Professionals* (2013) vêem BPM (*Business Process Management*) como uma disciplina de gestão que requer uma visão do todo da organização, além de senso comum. Ele não é uma metodologia, uma prescrição de estrutura de trabalho nem um conjunto de ferramentas, apesar da implementação de BPM poder empregar diversos destes. A combinação de metodologias, estruturas de trabalho e ferramentas utilizadas na aplicação do BPM irá variar para cada organização.

Os autores definem Gestão de Processos como o atingimento dos objetivos organizacionais por meio da melhoria, da gestão e do controle de processos de negócio essenciais.” (Jeston e Nelis, 2008)

Enquanto a gestão de processos é pensada como

“[...]parte integrada da gestão ‘normal’. Ela é importante para lideranças e gestores reconhecerem que não há linha de chegada para a melhoria de processos; é um programa que será mantido continuamente.” (Jeston e Nelis, 2008)

Deste modo, os autores definem a gestão de processos como:

“[...] uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPm engloba estratégias, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.” (Association of Business Process Management Professionals, 2013)

Weske (2012) descreve processos empresariais como sendo um conjunto de atividades realizadas em coordenação em um ambiente organizacional e técnico. Cada processo é realizado por uma única organização, porém podem interagir com processos de outras organizações. A gestão desses processos envolve conceitos, métodos e técnicas para darem suporte ao desenho, administração, configuração, realização e análise de processos. A base para a gestão é a representação dos processos com todas as atividades e a ligação entre elas, como em um fluxograma. Após a representação pode-se analisar, melhorar e realizar os processos.

Os processos empresariais são classificados por diferentes formas e abordagens na literatura. Weske (2012) aponta diversos aspectos em que processos podem ser caracterizados, sendo alguns:

1. Grau de automação: podem variar desde processos completamente automatizados, sem humanos envolvidos no processo, até processos sem nenhuma automatização, dependendo completamente de humanos.
2. Grau de repetição: podem variar desde um alto à um baixo grau de repetição. Quanto maior o grau de repetição mais busca-se automatizar o processo., já que o investimento costuma ser válido.

2.2.1. Ciclo de vida do Processo

Diversos autores afirmam a importância do gerenciamento de processos por meio de um ciclo contínuo envolvendo *feedbacks* constantes como forma de garantir o alinhamento estratégico à estratégia organizacional e o foco no cliente. (*Association of Business Process Management Professionals*, 2013) (Jeston; Nelis, 2008)

Apesar de cada autor da literatura de BPM abordar um ciclo de vida de processo diferente, a maioria pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA de Deming (1986) (*Association of Business Process Management Professionals* apud Deming, 2013):

1. Planejar: o objetivo dessa etapa é entender como o processo apoia a missão da organização e garantir que o processo forneça suporte à sua visão. Para tanto é preciso identificar informações como qual o cliente do processo, quais são suas entradas, qual sua saída, quais atividades o compõem, quais organizações, áreas, funções e papéis estão envolvidos em sua execução,

quais são as regras que limitam sua execução e quais as métricas utilizadas para acompanhar o desempenho do processo.

2. Fazer: nessa etapa irá acontecer a implementação do processo de acordo com o que foi determinado na etapa anterior e também aborda a execução do processo em si. A implementação poderá abordar diversas faces, incluindo: determinação de novos papéis e responsabilidades, automação de fluxos, criação e implementação de ferramentas como indicadores para monitoramento dos processos.
3. Verificar: essa etapa consiste em mensurar o desempenho do processo e comparar ao esperado. Para um bom monitoramento é necessário avaliar tanto a parte interna, as atividades, quanto a parte externa, o valor gerado ao cliente. É essencial a definição de metas na primeira etapa para se conseguir verificar o bom funcionamento do processo redesenhado.
4. Agir: a última etapa do ciclo irá focar em assegurar a melhoria contínua do processo, definindo ações para agir de acordo com os resultados obtidos na etapa anterior, para que atenda às metas de desempenho. São duas as categorias dessa etapa: i) instabilidade do ambiente: ações com mudanças em tempo real ou próximas ao tempo real; e ii) mudança no ambiente: planejamento de mudanças a serem implementadas no processo, modificando como ele será executado futuramente.

O ciclo de vida de Jeston e Nelis (2008) compreende uma estrutura de 10 fases. As primeiras quatro fases estão dentro da fase “Planejar” de Deming (1986), sendo elas: i) Estratégia organizacional; ii) Arquitetura do processo; iii) Plataforma de lançamento; e iv) Compreender. As fases de Jeston e Nelis que equivalem à segunda de Deming, Fazer, são as próximas quatro: v) Inovar; vi) Desenvolver; vii) Pessoas; e viii) Implementar. A fase de Verificar de Deming e a de Agir equivalem à nona e décima de Jeston e Nelis, respectivamente: ix) Perceber valor; e x) Performance sustentável. (*Association of Business Process Management Professionals* apud Deming, 2013):

Ferreira et al (2012) utilizam uma abordagem semelhante à de Jeston e Nelis (2008) ao dividirem em seis fases o ciclo de vida dos processos: i) entender o negócio organizacional; ii) levantar os processos; iii) priorizar os processos a serem otimizados; iv) estabelecer metas de desempenho e diretrizes; v) gerir a rotina dos processos; e vi) projetos de melhoria de processos. A primeira até a quarta fase de

Ferreira et al (2012) são equivalentes à etapa de Planejar de Deming (1986), porém Ferreira et al (2012) inverte a ordem em seu ciclo realizando as etapas de Verificar e Agir, por meio da sua quinta etapa, antes da etapa do Fazer, realizada pela etapa do projeto de melhoria de processos.

Weske (2012), assim como Deming (1986), divide seu ciclo em quatro fases, sendo elas equivalentes às quatro de Deming e divididas em: i) Design e analisar; ii) Configurar; iii) Prática; iv) Avaliar. Semelhantemente, Dumas et al. (2017) dividem o ciclo de vida dos processos em seis etapas, sendo a primeira a identificação do processo, a segunda a descoberta do processo, a terceira a análise do processo, a quarta o redesenho do processo, a quinta a implementação do processo e a sexta seu monitoramento.

A metodologia de Redesenho de Processos, desenvolvida por Hammer (1990), conhecida na literatura como BPR, realiza as duas primeiras fases de Deming: Planejar e Fazer. Hammer (1990) surgiu com o conceito de *Business Process Reengineering* (BPR), sendo ela uma metodologia para tornar os processos empresariais mais eficientes e modernos por meio do redesenho, ao invés de implementar novas tecnologias em processos datados. Davenport (1992) divide sua metodologia de BPR em cinco etapas, sendo elas:

1. Identificação dos processos para inovação: nessa etapa deve-se realizar um levantamento do panorama de processos para identificar aqueles possíveis alvos para inovação. Primeiro deve-se identificar quais os processos mais importantes, então se determinam os limites desses processos. Feito isso deve-se avaliar a relevância estratégica e a saúde de cada um desses processos para, por fim, qualificar a cultura e as políticas de cada processo.
2. Identificação dos possibilitadores de mudança: os meios pelos quais buscam-se atingir os objetivos corporativos
3. Criação de uma visão de negócio e objetivos do processo: a visão de um processo deve ser fácil de ser comunicada à organização, não aterrorizante àqueles que devem implementá-la e o mais inspiracional possível. São cinco as atividades para desenvolver essa visão: i) avaliar as estratégias de negócio existentes para direcionamento de processos; ii) consultar objetivos de performance com os clientes do processo; iii) buscar referências de metas de

- desempenho do processo e exemplos e inovação; iv) formular os objetivos da performance do processo; e v) desenvolver atributos específicos ao processo
4. Compreensão e mensuração dos processos existentes: essa etapa facilita a comunicação entre os participantes da iniciativa de inovação e permite uma compreensão comum quanto ao estado atual do processo, que nas empresas costuma ser desestruturado e com pouca rotina, dificultando o entendimento do processo.
 5. Desenho e prototipagem dos novos processos: essa última etapa consiste em juntar os participantes da iniciativa para analisarem as informações obtidas nas demais fases e sintetizá-las em um novo processo. Para facilitar essa etapa o ideal é a realização de diversos workshops e o uso da técnica de *brainstorm* para desenhar alternativas ao processo. Após isso deve-se avaliar a viabilidade, o risco e o benefício de cada uma das alternativas, podendo então selecionar a melhor alternativa. Selecionada pode-se prototipar o novo processo desenhado e, caso corra bem, desenvolver uma estratégia de migração ao novo processo para, por fim, implementar as novas estruturas organizacionais e os novos sistemas.

Ferreira et al (2012), apontam que a metodologia para projetos de melhoria de processos possui como objetivo servir de facilitador para o alcance dos resultados esperados. Ela é composta por cinco etapas: i) planejar; ii) mapear; iii) redesenhar; iv) padronizar e definir indicadores; e v) implantar.

1. Planejamento: essa etapa consiste em definir de qual forma a intervenção se dará e os resultados esperados com a mesma. O objetivo do projeto costuma ser melhorar o processo em algum aspecto como qualidade, tempo, eficiência, entre outros. Priorizando os direcionadores para a melhoria do processo deve-se definir as diretrizes para o projeto e então iniciar o planejamento da intervenção, sendo que o Plano de Trabalho é um instrumento que auxilia essa etapa.

O plano será composto pelos principais pontos que irão nortear a intervenção no processo, como o objetivo, a descrição, a premissas, restrições, entre outros. Além do Plano de Trabalho recomenda-se fazer uso também da Matriz de Responsabilidades, atribuindo papéis e funções nos envolvidos no projeto, facilitando assim a compreensão quanto às responsabilidades e tarefas.

O uso de um cronograma também é importante, já que irá facilitar no planejamento do tempo e execução do projeto. Ao definir um prazo para cada etapa do projeto é preciso levar em conta a complexidade de cada tarefa, o número de recursos físicos e humanos envolvidos na execução de cada etapa, o número de entradas e saídas, entre outros.

2. Mapeamento: nessa etapa o objetivo é analisar o funcionamento do projeto e os recursos envolvidos e, então, representar graficamente o processo como um todo. Isso irá facilitar na identificação das causas dos problemas e quais pontos poderão ser melhorados. Deve-se realizar um Mapeamento das Atividades do processo, buscando entender como o trabalho é realizado, levando em conta quem executa o que e em qual ordem.

Com o mapeamento realizado pode-se desenhar o seu Fluxograma, ou seja uma representação sistematizada de como ocorre o processo. São diversas as metodologias para representação dos fluxos, sendo o Business Process Model and Notation (BPMN) uma delas. Nesse fluxo a forma de execução do processo é descrita e decomposta em processos menores, identificando atividades, estados e responsáveis.

Após o desenho realiza-se o diagnóstico, reunindo informações que irão complementar o conhecimento acerca das atividades que contribuem para o processo. Para tanto são feitas entrevistas com os colaboradores ou gestores para entender os problemas percebidos por esses. Esse diagnóstico fornece proposições de melhorias advindas daqueles que atuam para a realização do processo, enriquecendo a identificação de oportunidades e propostas para a etapa de redesenho.

3. Redesenho: com o Mapeamento realizado, essa etapa consiste em analisar criticamente o processo para resolver os problemas apontados, para que os inputs e outputs sejam melhorados e que se maximize a eficiência das atividades, adotando novas tecnologias, entre outros. A análise pode ser feita por meio de reuniões estruturadas: sessões de redesenho. Essas reuniões permitem a visão compartilhadas dos envolvidos, auxilia na gestão compartilhada e na identificação de conflitos com a estratégia organizacional.
4. São três os instrumentos que ajudam no redesenho. O primeiro consiste no levantamento das Oportunidades de Melhoria. Faz-se isso aplicando um roteiro de perguntas a serem respondidas que envolvem a atividade existente,

as responsabilidades dos envolvidos, as entregas, a infra-estrutura, os sistemas e a regulação. Após identificar os problemas aplica-se a matriz GUT para pontuar cada problema quanto à sua gravidade, urgência e tendência. Após isso listam-se as causas do problema e as sugestões de melhorias. Com isso é possível conseguir uma ordem dos problemas que mais afetam os processos e como eliminá-los.

O segundo instrumento será o Fluxograma de redesenho, ou seja refazer o Fluxograma de Mapeamento com a inclusão das melhorias e alterações destacadas na etapa anterior. Vale resaltar que esse primeiro fluxograma é uma proposição, sendo preciso implantar as mudanças na prática e ajustar e rever o plano conforme necessário.

O último instrumento do redesenho é o Plano de Ação de Implantação. Ele irá dar suporte ao planejamento das ações para pôr em prática o redesenho do processo: as mudanças no seu fluxo e ações envolvendo a estrutura e os recursos do processo. Esse plano possui como objetivo prever quais serão as ações necessárias e as datas para sua execução, atribuindo responsáveis para cada ação como forma de garantia de implantação. Além disso no plano há também um campo de controle para acompanhar as ações e comparar o planejado ao realizado.

5. Padronização e Definição de Indicadores: na quarta etapa busca-se padronizar formulários e documentos do processo e atividades críticas. Além disso estabelecem-se indicadores de medição dos resultados e do desempenho do processo para facilitar na sinalização de possíveis problemas.
6. Implantação: a última etapa costuma ser a mais longa e consiste em pôr em prática o Plano de Ação de Implantação definido na etapa de Redesenho. Ao longo da implantação será necessário realizar reuniões para poder analisar o impacto das ações realizadas e constantemente atualizar o Plano de Ação e modificá-lo quando necessário. Por fim deverá ser feito um Relatório Final de Melhoria para que o Redesenho esteja documentado apresentando seus objetivos, metodologia utilizadas, situação atual e propostas para melhoria, indicadores, como outros.

Após o Projeto de Melhoria de Processos, Ferreira et Al (2012) apontam a importância do Acompanhamento dos Processos para se certificar de que estão indo de acordo

com o desejado. Esse é um trabalho constante visando o aprimoramento constante dos processos e de suas atividades

As metodologias de Davenport (1992) e Ferreira et al (2012) cumprem os mesmos objetivos, porém é possível notar que dividem cada etapa de forma diferente, sendo difícil estabelecer relações exatas entre elas. A primeira e segunda etapa de Davenport – identificação dos processos para inovação e identificação dos possibilitadores de mudança – realizam parte das duas primeiras etapas determinados por Ferreira et al – planejar e mapear. A terceira etapa de Davenport, criação de uma visão de negócios e objetivos do processo, está contida na de planejamento de Ferreira et al. Por fim, a quarta e quinta etapa de Davenport – compreensão e mensuração dos processos existentes e desenho e prototipagem dos novos processos – equivalem à terceira, quarta e quinta etapa de Ferreira et al – redesenhar, padronizar e definir indicadores e implantar.

A essência da metodologia de Hammer (1990) está na noção de pensamento disruptivo, na quebra de regras e presunções datadas que fundamentam a operação, pois a estrutura de trabalho e de processos não andava no ritmo das mudanças tecnológicas, demográficas e dos objetivos empresariais. Para o redesenho é necessário observar os processos fundamentais da organização de uma perspectiva multifuncional, para tanto pode-se reunir um grupo que irá representar as unidades envolvidas no processo e aquelas dependentes dele. Esse grupo irá analisar o processo para entender o seu resultado final, o motivo dele existir, quais etapas são geradores de valor e buscar novas formas de atingir esse resultado final.

O processo de redesenho está na criação de novas regras para adequar os processos ao ambiente moderno, sendo os sete princípios do conceito: i) organizar em torno de resultados, não de tarefas; ii) aqueles que utilizam a saída do processo devem executá-lo; iii) incluir o trabalho de processamento de informação no trabalho que verdadeiramente produz a informação; iv) tratar recursos geograficamente dispersos como se fossem centralizados; v) vincular atividades paralelas ao invés de integrar seus resultados; vi) pôr o ponto de decisão onde o trabalho é realizado, e construir controle no processo; e vii) capturar uma informação uma única vez e na fonte. (Hammer, 1990)

Grover et al. (1995) estudaram os problemas relacionados na implementação do BPR e a severidade desses. A maior dificuldade encontrada foi com o gerenciamento de mudança, um processo complexo e multifacetado que mostrou ser crítico no sucesso do projeto. Concluíram ser prioridade máxima a aplicação de teorias e técnicas de intervenção no redesenho, desenvolvidas por teóricos organizacionais como Lewin (1951) em seu livro *Field Theory in Social Science* e Kochan (1992) em *Achieving Systemic Organizational Change in Transforming Organizations*.

Panagacos (2012) aponta problemas diferentes com a implementação do BPM, estando o BPR incluso, citando como alguns dos problemas: a falta de aval executivo; não investir em funcionários; a falta de canais de comunicação; não designar um administrador ao processo; e indicadores pobres. Além disso, o autor descreve fatores críticos ao sucesso do BPM, sendo alguns: o desenvolvimento da estratégia de BPR; o compromisso e patrocínio da parte interessada; a facilitação da arquitetura do processo; e o estabelecimento de uma governança na gestão dos processos.

Dumas et al. (2017) acreditam que motivos diferentes dos apontados pelos autores anteriores são as barreiras ao sucesso do BPM. Para eles, motivos comuns para a falha são: o foco exclusivo em metodologias e ferramentas de BPM, e não nos objetivos do negócio; a crença de que BPM é a única fonte da verdade; projetos de BPM geridos como silos isolados; e uma incapacidade geral para mudança.

3. Metodologia

Esse estudo focou em utilizar os conceitos de BPM para analisar os processos da ONG Os Indefesos e aplicar as fases de mapeamento, redesenho e padronização e definição de indicadores da metodologia de Projeto Melhoria de Processo de Ferreira et al. (2012). Esse trabalho se limita a não implementar efetivamente as melhorias, ficando na proposta, supondo melhorias. Por se tratar de um estudo de caso, tipo de pesquisa que analisa intensivamente uma dada unidade social, nesse caso a ONG Os Indefesos, a abordagem utilizada foi a qualitativa, indicada por Godoy (1995) como sendo a indicada nesse tipo de pesquisa, e a técnica para coleta de dados utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas gravadas e, posteriormente, transcritas para análise.

Nesse tipo de pesquisa busca-se relacionar a teoria com a prática e deve-se estudar no campo o objeto de interesse por meio da perspectiva das pessoas envolvidas, buscando todos os pontos de vistas relevantes. Os dados então são coletados e analisados para que se possa entender a dinâmica do fenômeno. As técnicas fundamentais utilizadas em estudos de caso são a observação e a entrevista em tom informal, sem ordem rígida por serem usualmente pouco estruturadas, e podendo ser gravada para aumentar a precisão dos dados. (GODOY, 1995)

Ao todo foram realizadas quatro entrevistas em duas etapas. A primeira etapa envolveu duas entrevistas de aproximadamente 50 minutos cada, transcritas para análise: uma com a Fundadora e outra com a Diretora da ONG. O objetivo dessas reuniões foi mapear as áreas envolvidas na organização e obter uma visão macro dos processos de cada uma delas. Durante as entrevistas o foco se deu em obter as informações apontadas pela *Association of Business Process Management Professionals* (2013) como essenciais para o entendimento dos processos na etapa do planejamento do ciclo de vida: i) entrada do processo; ii) saída do processo; iii) atividades do processo; iv) papéis e funções envolvidos no processo; v) métricas de acompanhamento dos processos.

Com o fim da primeira etapa de entrevistas foi possível realizar um mapeamento global das áreas da ONG: i) Logística; ii) Financeira; iii) Entrevistas; iv) Pós-adoção; v) Eventos; vi) Campanhas de adoção; e vii) Redes sociais. Feito o mapeamento identificou-se a área que geraria mais valor à organização ao passar por um processo de redesenho: a área de Pós-adoção. Nesse mapeamento identificou-se que a entrada da área de Pós-adoção dependia da saída da área de Adoção. A segunda etapa da pesquisa consistiu, então, em entrevistar as Coordenadoras das áreas de Adoção e de Pós-adoção.

Durante essas duas entrevistas foi possível elaborar o desenho dos processos atuais de cada área e a dependência entre as áreas. A entrevista com a Coordenadora de Adoção levou em torno 25 minutos e foi transcrita para análise. Seu foco foi entender o processo como um todo para poder identificar de que forma o insumo da área de Pós-adoção era gerado para, assim, poder analisar se havia um problema predecessor que afetando a área.

A entrevista com a Coordenadora de Pós-adoção levou em torno de 1 hora e 35 minutos e foi transcrita para análise. Ela teve como objetivo analisar o processo de forma mais aprofundada. Primeiro desenhou-se o processo completo para, então, poder analisar falhas nas saídas do processo e como cada uma de suas etapas era responsável por essas falhas e as causas dos problemas. Por fim, foram discutidas possíveis soluções para cada um dos problemas para que a fase de desenho de um novo processo pudesse acontecer.

Ao todo foram realizadas entrevistas com quatro pessoas: a fundadora da ONG, a Diretora Geral, a coordenadora de Pós-Adoção e a coordenadora de Adoção.

4. Resultados

4.1. ONG Os Indefesos

A ONG 'Os Indefesos' teve seu início na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, em 2014 quando a fundadora, Rosana Guerra, passou a juntar voluntários para ajudar a cuidar e conseguir lares para animais da Fazenda Modelo, abrigo municipal do Rio de Janeiro. Com o tempo o objetivo foi se expandindo e o grupo começou a resgatar os próprios animais, além de ajudar outros protetores a conseguirem lares para seus resgatados.

Em 5 anos mais de 4.200 animais foram adotados e mais de 350 campanhas de adoção foram realizadas. Ao todo no momento há cerca de 40 voluntários envolvidos na ONG, sem contar os coordenadores do grupo.

A missão dos Indefesos é “buscar lares para os animais abandonados nas ruas e os do abrigo municipal do Rio de Janeiro”, a visão “que o Rio de Janeiro seja exemplo no tratamento aos animais, por isso, desejamos nos tornar uma grande porta para a conscientização das necessidades dos animais e um veículo para levar animais necessitados à famílias amorosas”. Seus valores são “o amor incondicional pelos animais, a união e a luta pelos direitos e bons-tratos aos animais de todas as espécies”.

O foco do grupo é resgatar animais abandonados em toda cidade do Rio de Janeiro e promover campanhas de adoção tanto esporádicas, em praças e em parceria com shoppings, quanto constantes, em parceria com pet shops renomadas como a Petz e o CittaVet. Atualmente a ONG é uma das únicas que atua no Abrigo

Municipal da Fazenda Modelo, realizando mutirões de ajuda, empregando esforços para conseguir lares temporários e bancar hospedagem para que os animais saiam de tá e envolvendo os animais do Abrigo em diversas campanhas de adoção.

A Organização possui diversos setores com equipes focadas, como: Financeiro; Logística; Entrevistas; Eventos; Campanhas de adoção; Redes sociais; Pós-adoção; e Hospedagens. Atualmente a área mais problemática é a de Pós-adoção, e esse trabalho irá focar no redesenho do processo da área.

4.1.1. Mapeamento

A primeira etapa do trabalho envolveu o mapeamento do processo a ser reestruturado, segunda etapa no Projeto Melhoria de Processo definido por Ferreira et al. (2012). Primeiramente desenha-se o fluxo das etapas do processo para, então, realizar o seu diagnóstico.

4.1.1.1. Processos de Pós-adoção

Para entender e analisar por completo o processo de Pós-adoção é preciso primeiramente entender os processos de adoção, já que são os geradores dos inputs do processo de pós-adoção, as fichas de adoção. São três os processos de adoção:

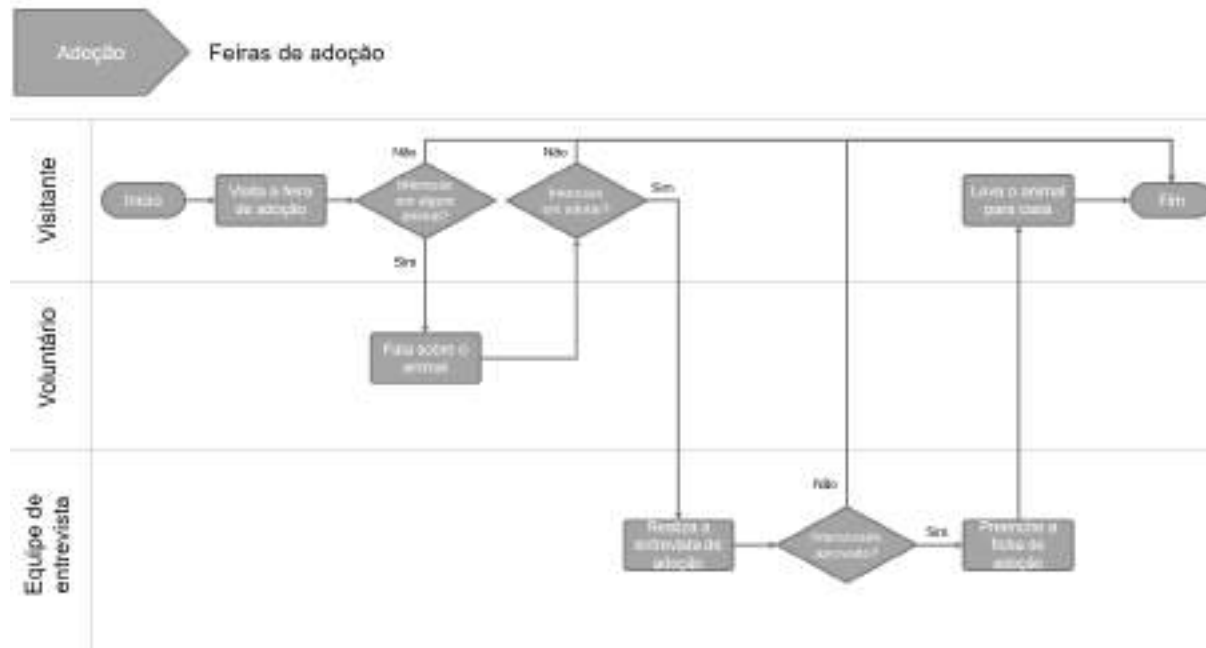
1. Feiras de adoção:

O visitante da feira de adoção olha os animais e, caso possua interesse em algum conversa com um dos voluntários presentes. Esse voluntário irá passar as informações sobre o animal enquanto o visitante geralmente interage com ele. O visitante então toma ou não a decisão de adotá-lo, e caso a decisão seja positiva ele é encaminhado para algum dos integrantes presentes da equipe de entrevista.

Será então realizada uma entrevista com o interessado para avaliar se ele está apto ou não a adotar um animal e para deixá-lo ciente de todos os gastos e quanto tempo um animal demanda para a relação seja positiva. O interessado ainda querendo adotar e sendo aprovado pelo integrante da equipe de entrevista irá preencher a ficha de adoção junto a ele, se

comprometendo aos termos do contrato e ficando com uma das duas vias. O animal leva então o animal para seu novo lar e no fim da feira de adoção o coordenador da Campanha irá tirar foto de todas as fichas e encaminhá-las para a coordenadora de Pós-adoção.

Ilustração 1 – Subprocesso Feiras de adoção do processo de Adoção



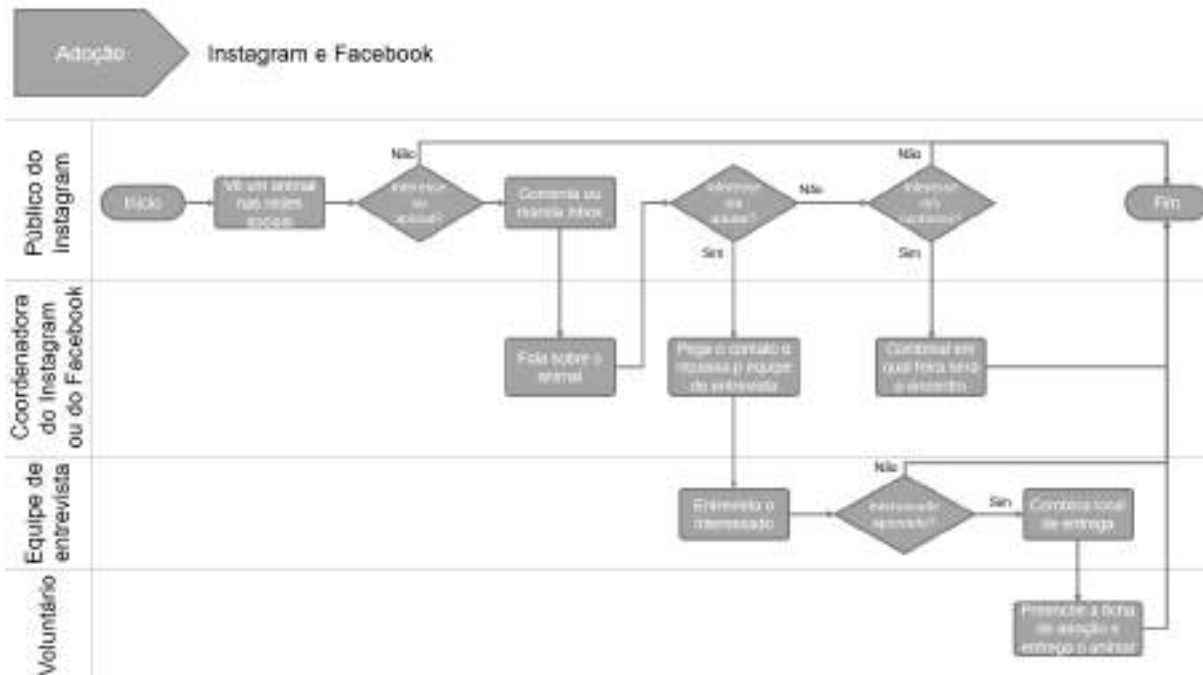
2. Instagram e facebook:

O usuário que se depara com as redes sociais dos indefesos (Instagram ou Facebook) vê os animais precisando de adoção e ajuda. Caso surja interesse em algum animal ele irá comentar na postagem ou enviar uma mensagem privada. O coordenador da rede social em que a mensagem foi enviada então irá conversar com o usuário explicando sobre o animal. Caso surja interesse em adotá-lo o coordenador irá pegar o contato do usuário e repassar para a equipe de entrevista.

Um dos integrantes da equipe de entrevista irá conversar por meio de WhatsApp ou ligação com o interessado para avaliar se ele está apto ou não a adotar um animal e para deixá-lo ciente de todos os gastos e quanto tempo um animal demanda para a relação seja positiva. O interessado ainda querendo adotar e sendo aprovado pelo integrante da equipe de entrevista irá combinar um local para que consiga buscar o animal, sendo durante

campanhas de adoção algo comum. Quando o adotante estiver com o animal o voluntário responsável pela entrega deste irá preencher a ficha de adoção junto ao adotante, deixando ele com uma das duas vias assinadas. O voluntário irá, então, tirar foto da ficha e enviar à coordenadora de Pós-adoção.

Ilustração 2 – Subprocesso Instagram e Facebook do processo de Adoção

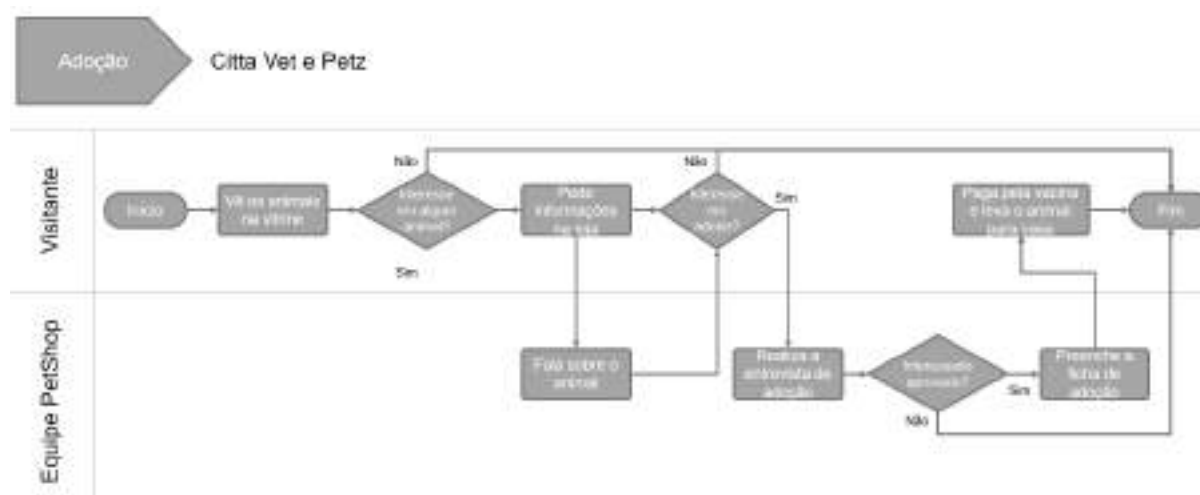


3. Città Vet e Petz:

O visitante vê os animais na vitrine das Pet Shops e, caso tenha interesse em algum animal, pede informações sobre o animal de interesse na loja. A equipe do PetShop então passa as informações do animal.

O visitante então decide ou não adotá-lo. Sendo positiva a decisão então a equipe do próprio PetShop irá realizar a entrevista de adoção para avaliar se ele está apto ou não a adotar um animal e para deixá-lo ciente de todos os gastos e quanto tempo um animal demanda para a relação seja positiva. O interessado ainda querendo adotar e sendo aprovado pela equipe do PetShop irá preencher a ficha de adoção e pagar pela vacina do animal antes de levá-lo para casa. No fim do dia a equipe tira foto de todas as fichas e encaminha para a Fundadora da ONG que repassa à coordenadora de Pós-adoção.

Ilustração 3 – Subprocesso Citta Vet e Petz do processo de Adoção

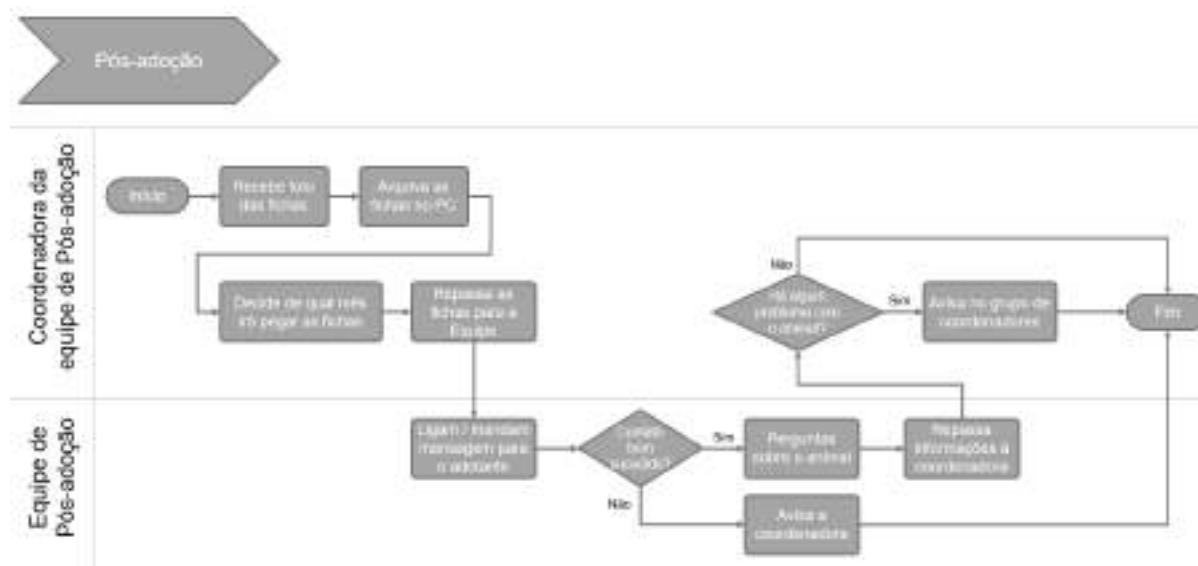


O processo de Pós-Adoção é o foco desse trabalho e ele começa ao fim de cada um dos processos de Adoção, quando a coordenadora recebe foto das fichas de adoção. Ao recebê-las ela irá armazená-las em seu computador em pastas separadas por anos e meses.

A coordenadora em algum dia na semana decide um mês de um ano para pegar as fichas e entrar em contato com os adotantes. Não há um dia fixo no qual essa decisão é feita. Escolhido o mês a coordenadora irá repassar as fichas para a equipe de Pós-adoção, assim irão entrando em contato com diferentes adotantes ao longo de, geralmente, uma semana.

Cada integrante da equipe irá tentar entrar em contato com os adotantes das fichas recebidas, por whatsapp ou ligando. Se o integrante não tiver conseguido resposta do adotante ele irá informar à coordenadora e o processo chega ao fim. O adotante respondendo serão feitas perguntas sobre a adoção e o convívio com o animal, pedindo fotos, vídeos e se certificando de que o animal foi castrado, caso não estava ao ser adotado, e de que as vacinas estão em dia. Ao fim do contato as informações são repassadas à coordenadora. Caso tenha algum problema com o animal ela irá avisar no grupo de coordenadores da ONG, se não o processo chegou ao fim.

Ilustração 4 – Processo de Pós-adoção



4.1.2. Diagnóstico

Os problemas começam logo na entrada do processo: na etapa de Adoção as fichas não são sempre preenchidas de forma correta e informações cruciais por vezes ficam faltando, dificultando o processo de Pós-adoção.

Conseguimos perceber que o processo de Pós-adoção possui um alto grau de repetição e nenhum grau de automação, sendo completamente manual. Conforme descrito na revisão bibliográfica quanto mais um processo se repete, mais deve-se buscar automatizá-lo para reduzir o esforço da mão de obra, podendo, assim usá-la para tarefas que demandem mais.

Notamos também um pobre controle de acompanhamento, não havendo nenhum material desenvolvido para guardar os dados dos animais além das fotos das fichas, como, por exemplo, um banco de dados com todas as informações do momento da adoção e informações obtidas pelos acompanhamentos. Além do mais, foram percebidos diversos problemas quanto à organização, pois relataram casos em que se havia entrado em contato com adotantes que já haviam devolvido o animal.

Foi notada também uma pobre metodologia, não sendo estabelecidas regras base sobre como realizar o contato. Quando há problemas, como quando um adotado está doente, o dono está tendo problemas com o animal ou no caso de não se conseguir concretizar esse contato, a ficha é ignorada naquela leva de

acompanhamento nesse último caso e nos demais somente repassada a informação ao grupo de Coordenadores.

Não há uma área de RH na ONG e os novos voluntários da equipe de pós-adoção não participaram de nenhum treinamento previamente, sequer possuem um manual de ajuda. Com isso nunca se há certeza se a equipe está ciente e realizando todas as perguntas necessárias para um acompanhamento eficiente, além de levar os integrantes a sempre buscarem a ajuda da coordenadora para tirar dúvidas durante os contatos.

Somado a isto, não existem metas na área e KPI's de acompanhamento para monitorar os processos, o que poderia ajudar a entender melhor em números quais as melhores épocas do ano para adoção, quais os maiores motivos de devolução de animais, quais as maiores dúvidas dos adotantes e quais os maiores problemas envolvidos com o pós adoção, por exemplo: qual % dos adotantes que realmente cumprem o contrato e castram seus animais?

Com isso, sintetizamos os problemas encontrados durante as reuniões, suas causas e possíveis soluções:

Quadro 1 – Problemas dos processos, suas causas e possíveis soluções

Nº	Processo	Problema	Causas	Solução
1	Adoção	Falta de dados	- Fraco controle sobre o preenchimento das fichas de adoção	- Entrar em contato com a Coordenadora de adoção quando uma ficha estiver mal preenchida
2	Pós-adoção	Controle ineficaz	- Inexistência de metas e indicadores - Inexistência de material de controle	- Digitalização das informações das fichas de adoção em uma pasta de trabalho do banco de dados único - Atualização do banco de dados quanto ao status da adoção conforme ações de contato com adotante

				- Criação de metas e indicadores para controle do processo
3	Pós-adoção	Baixo grau de automação	- Não adoção de tecnologias de automatização, como por exemplo VBA	- Criação de um banco de dados que irá automaticamente determinar quando entrar em contato com qual adotante com base em critérios pré-definidos
4	Pós-adoção	Equipe altamente dependente	- Falta de treinamento	- Treinamento de iniciação para todos os novos integrantes da equipe - Elaboração de material explicando o passo a passo das ações a serem tomadas conforme desdobramentos do contato
5	Pós-adoção	Metodologia	- Não há método definido para controle das adoções: temporalidade aleatória do contato; processo não prevê plano de ação para casos de contato mal sucedido, animais doentes, animais problemáticos e repasse de animais - Aleatoriedade na decisão de quais adotantes entrar em contato	- Definição de etapas processuais para cada um dos possíveis desdobramentos do contato com o adotante

4.1.3. Redesenho

A etapa anterior de mapeamento do processo possibilitou encontrar as oportunidades de melhoria ao diagnosticar os problemas envolvidos no processo, suas causas e possíveis soluções. Com isso é possível elaborar o Fluxograma do redesenho, incluindo as melhorias e alterações destacadas na coluna de solução dos problemas.

O processo de Pós-adoção passou a ser aberto em 4 subprocessos: i) novo integrante; ii) nova ficha; iii) contato com o adotante; iv) solução de problemas. Anteriormente o processo único somente etapas da nova ficha e do contato com o adotante. A necessidade de se abrir em subprocessos surgiu para aumentar a eficácia da área, que anteriormente não possuía metodologia, treinamentos ou planilhas de controle.

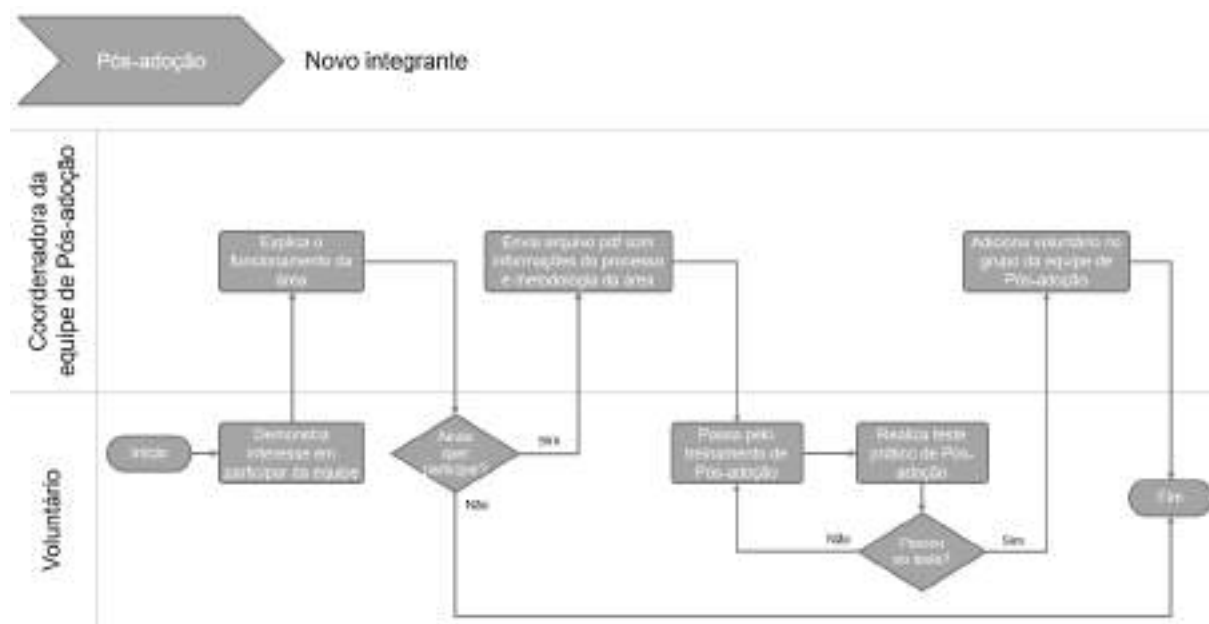
4.1.3.1. Sub Processo: Novo integrante

Para resolver o problema da alta dependência da Equipe de Pós-adoção surge o subprocesso Novo integrante. Ele irá começar quando um voluntário da ONG mostrar interesse em participar da equipe. A Coordenadora de Pós-adoção irá então explicar o funcionamento da área como um todo para o voluntário poder escolher se realmente possui ou não vontade de participar.

Caso ele ainda queira a Coordenadora irá enviar um arquivo em PDF contendo todas as informações da área: seus processos e metodologias. A parte de metodologias irá conter as informações cruciais na realização das tarefas: quais perguntas realizar durante como repassar essas informações à Coordenadora após cada contato. Além disso, o voluntário irá realizar um treinamento curto de 30 minutos a 1 hora online a ser realizado com apoio do arquivo em PDF recebido.

Após essa etapa o voluntário irá passar por um teste online de 15 minutos (em média são necessários 5 minutos a cada contato com adotantes, sem contar o fator humano da possível demora entre mensagens), onde seus conhecimentos serão testados. Caso ele passe no teste a Coordenadora irá adicioná-lo no grupo da equipe de Pós-adoção. Caso ele não passe no teste o voluntário poderá tirar suas dúvidas, realizar novamente o treinamento online e então repetirá o teste online.

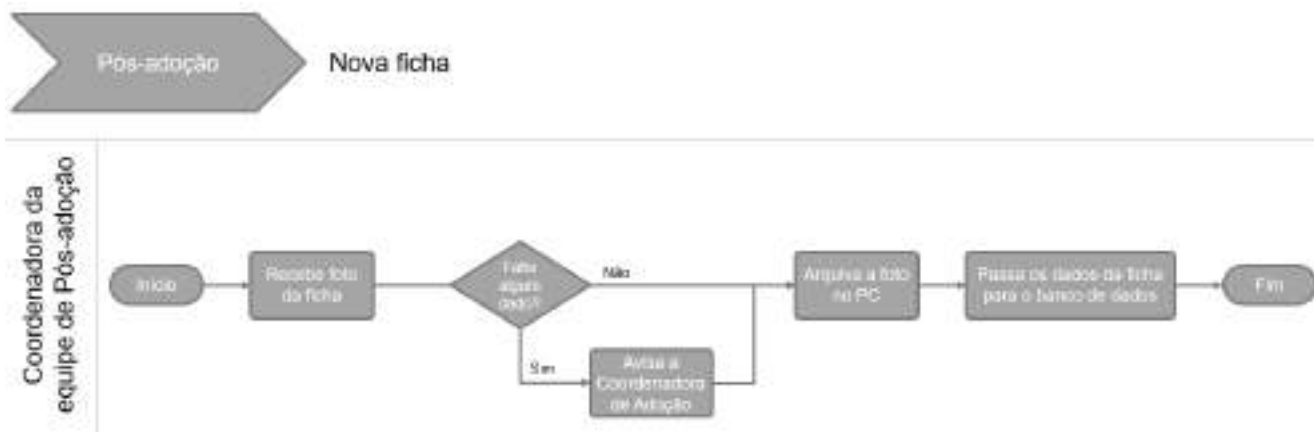
Ilustração 5 – Subprocesso Novo integrante do Processo de Pós-adoção



4.1.3.2. Sub Processo: Nova ficha

Para resolver parte do problema do controle ineficaz será criado um banco de dados contendo as informações de todos os animais adotados. Essa planilha será melhor explicada no capítulo de padronização. A Coordenadora ao receber foto da ficha de adoção irá primeiro verificar se falta algum dado nela. Caso a ficha esteja incompleta a Coordenadora irá entrar em contato com a Coordenadora de Adoção para informar o caso, pois assim será possível avisar o voluntário responsável pelo preenchimento da ficha para ter mais cuidado da próxima vez. Após isso a Coordenadora de Pós-adoção irá arquivar essa foto em e, depois, passará todos os dados contidos nela para a planilha “animais adotados”.

Ilustração 6 – Subprocesso Nova ficha do Processo de Pós-adoção



4.1.3.3. Sub Processo: Contato com o adotante

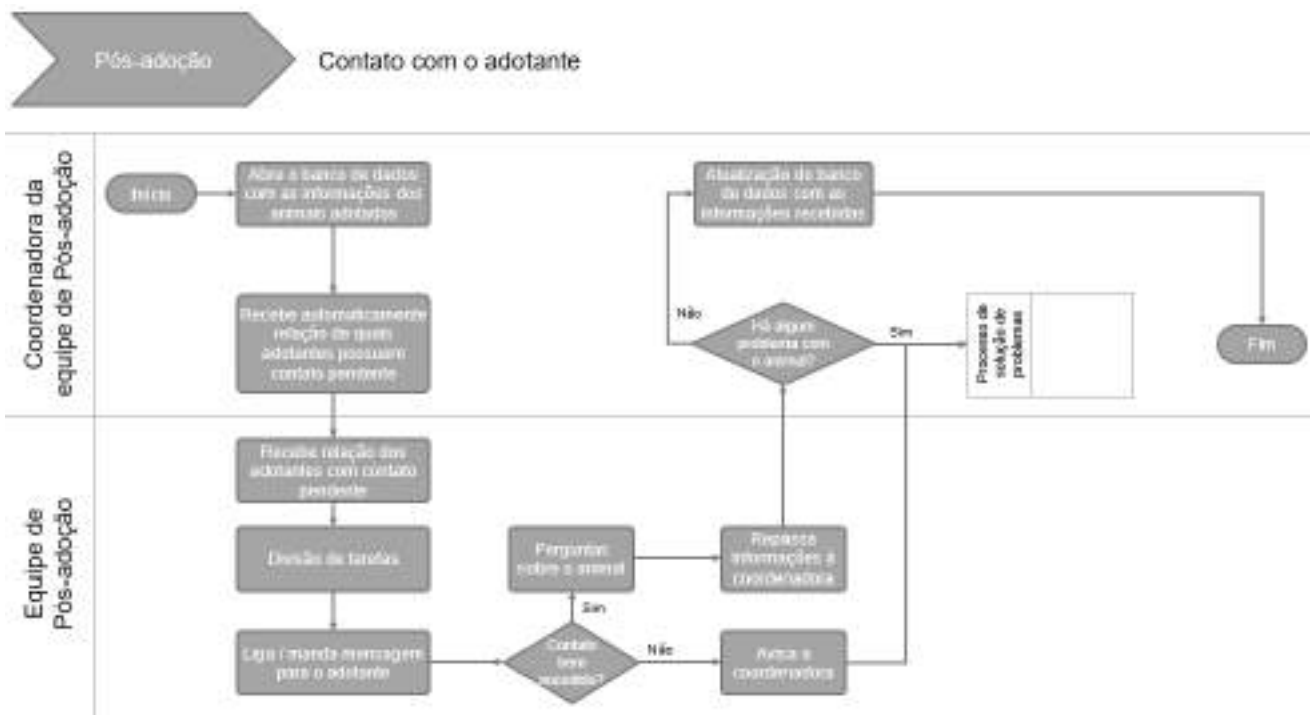
A etapa de contato com o adotante agora não conta mais com a aleatoriedade na decisão da Coordenadora. O banco de dados estará automatizado para identificar quais adotantes possuem contato pendente. A explicação estará no capítulo de padronização.

O subprocesso começa quando a coordenadora abre o banco de dados com as informações dos animais adotados. Nele irá encontrar a lista dos adotantes com contato pendente e, então, repassar essa relação à equipe de Pós-adoção. A equipe irá dividir as tarefas entre si conforme achar melhor.

O voluntário integrante da equipe então irá entrar em contato com o adotante por meio de mensagem no whatsapp e/ou ligação. Caso o contato não seja bem sucedido o voluntário irá avisar a Coordenadora e o subprocesso de Solução de problemas irá ser ativado. Caso o contato seja bem sucedido o voluntário irá realizar as perguntas quanto ao animal conforme ensinado no treinamento e, então, repassar as informações obtidas à Coordenadora.

Caso não haja nenhum problema com o animal a Coordenadora irá atualizar o banco de dados com as informações recebidas e o processo chega ao fim. Caso haja um problema com o animal o subprocesso de Solução de problemas irá começar.

Ilustração 7 – Subprocesso Contato com o adotante do Processo de Pós-adoção



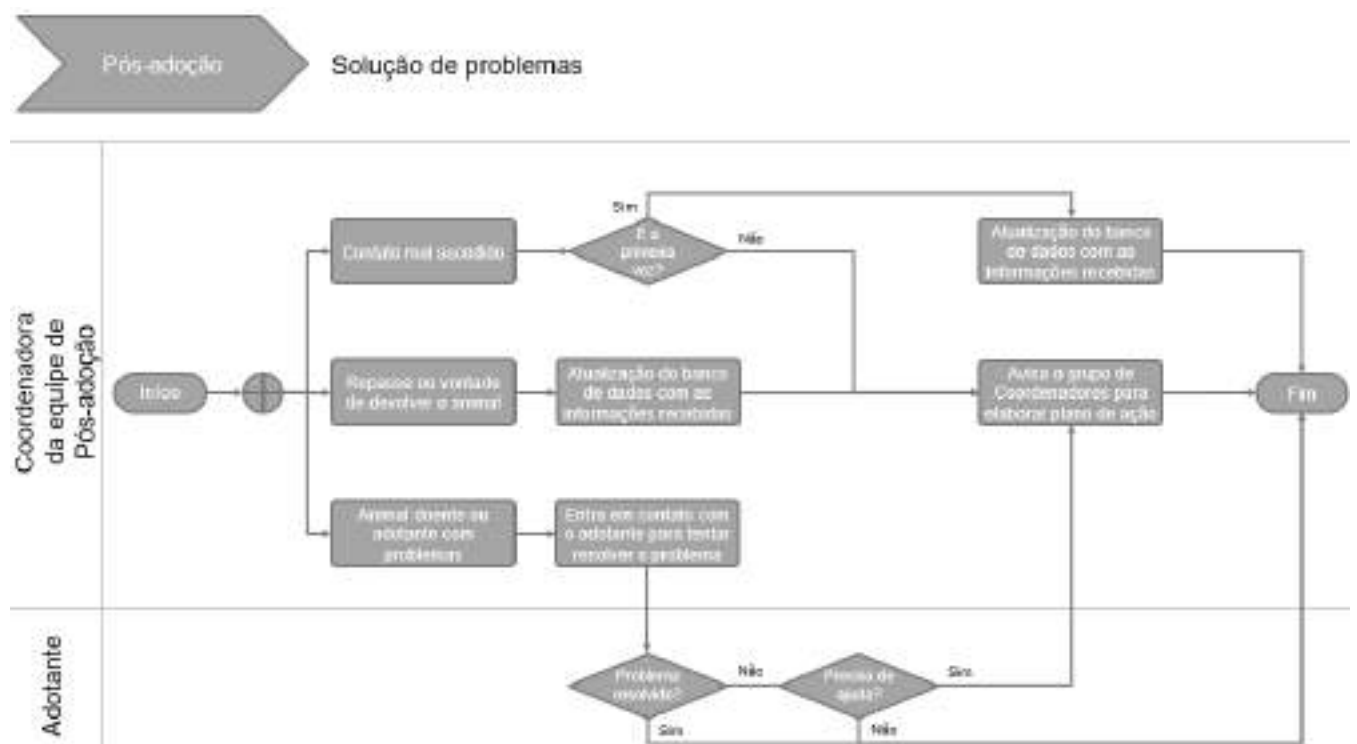
4.1.3.4. Sub Processo: Solução de problemas

Quando um problema é identificado no subprocesso de Contato com o adotante o subprocesso de Solução de problemas será ativado. O processo começa identificando qual dos três tipos de problema está envolvido no caso:

1. Contato mal sucedido: caso seja a primeira vez que o contato não dê certo a Coordenadora irá somente atualizar o arquivo do excel com essa informação. Caso não seja a primeira vez a Coordenadora irá avisar o grupo de Coordenadores para que possam elaborar um plano de ação para conseguir descobrir a situação em que o animal está envolvido.
2. Repasse ou vontade de devolver o animal: nesse caso a Coordenadora irá atualizar o arquivo do excel informando a atualização no status do animal. Após isso a Coordenadora de Pós-adoção entra em contato com o grupo de Coordenadores para poderem elaborar um plano de ação. Caso o animal venha a ser devolvido irão precisar definir para onde o animal irá, quando, e buscar convencer o Adotante a bancar uma hospedagem para o animal. Caso o animal tenha sido repassado o grupo precisará primeiro conseguir as informações do novo adotante para se certificar do bem-estar do animal e, após isso, decidir se irá agir contra o adotante por conta da quebra de contrato.

- Animal doente ou adotante com problemas: quando isso ocorrer a Coordenadora irá entrar em contato diretamente com o adotante para tentar resolver o problema. Caso o animal estiver doente a orientação é ajudar o adotante a conseguir o melhor tratamento possível para o animal. Caso o adotante tenha algum problema com o comportamento do animal ou algum problema pessoal a Coordenadora irá fornecer orientação ao adotante sobre como agir. Se o caso for resolvido o processo chega ao fim. Caso não seja o adotante deverá informar se precisará ou não de ajuda da ONG. Não precisando o processo chegará ao fim, porém caso necessite de ajuda a Coordenadora irá avisar o grupo de Coordenadores para que possam elaborar um plano de ação. Por exemplo: caso o adotante esteja com problemas financeiros no momento e precise de ajuda para bancar a ração do animal o grupo poderá avaliar se consegue repassar uma parte das doações de ração para ajudar o adotante até sua situação se ajustar.

Ilustração 8 – Subprocesso Solução de problemas do Processo de Pós-adoção



4.1.4. Padronização e definição de KPIs

A quarta etapa do Projeto de melhoria de processos será a última abordada nesse trabalho. Primeiramente será abordado a padronização da digitalização dos

dados da ficha de adoção. Após isso serão tratados as metas e os indicadores de medição dos resultados e do desempenho do processo de Pós-adoção.

4.1.4.1. Banco de dados

O banco de dados irá conter todas as informações dos animais adotados. Ao abri-lo haverá a relação de quais adotantes estão com contato pendente. Ele será dividido por ano e constarão os seguintes tipos de dados: i) dados do adotante; ii) dados do animal; iii) dados sobre o acompanhamento da adoção. As colunas de dados em cada um dos agrupamentos são as seguintes:

1. Dados do adotante: nome completo; endereço completo; bairro; cidade; estado; CEP; profissão; CPF; identidade; número de celular; e-mail; como ele conheceu a ONG; por quem foi entrevistado.
2. Dados do animal: nome; espécie; gênero; cor; porte; raça; idade; se foi vermifugado; se está vacinado (1ª dose, 2ª dose, 3ª dose e renovação anual); se está castrado
3. Dados sobre o acompanhamento da adoção: data da adoção; último contato realizado; próximo contato a ser realizado; se há contato pendente (essa célula estará em verde caso o contato pendente seja para a semana, em amarelo caso tenha passado a semana e esteja dentro do prazo do mês e em vermelho caso tenha-se passado mais de um mês da data definida); status do animal (saudável, problemas, doente, óbito, repassado, devolvido) e observações adicionais (área para realizar anotações após cada contato, caso necessário)

O banco de dados irá gerar automaticamente a relação dos adotantes a serem contatados sempre que for aberto. Ele levará em consideração nove colunas para definir quando será o próximo contato: a idade do animal, as quatro colunas de vacinação, a coluna de castração, a data da adoção, a data do último contato realizado e a coluna que informa o status do animal.

O primeiro contato será sempre uma semana após a adoção para se certificar do bem-estar do animal e da relação dele com sua nova família. Caso o animal esteja bem no primeiro contato o próximo contato será sempre um mês depois do primeiro contato.

Sempre que faltar uma dose de vacina será necessário entrar em contato com o adotante quando estiver na época do animal ser vacinado para cobrar o dono e pedir foto da ficha de vacinação. Quando o animal for um filhote e estiver saudável mas apenas possuir a 1ª dose da vacina, por exemplo, será necessário entrar em contato um mês após ele ter tomado essa dose e, novamente, outro mês após tomar a 2ª dose para que tome a 3ª.

Caso o animal adotado ainda não esteja castrado será necessário entrar em contato quando completar cinco ou seis meses para lembrar o adotante da sua obrigação de castrar o animal. Se o problema permanecer durante mais de três meses após a data a ser castrado o banco de dados irá avisar para que a ONG tome providências e avalie se será necessário entrar em contato com o adotante por meio de advogado.

Sempre que um animal estiver doente será realizado um contato semanal até ficar saudável. Caso o animal esteja com algum problema de adaptação ou não seja possível entrar em contato com o adotante o próximo contato será na semana seguinte.

4.1.4.2. Definição de metas e indicadores

Por conta da inexistência de metas prévias para a área foram discutidas quais informações seriam importantes à ONG nas reuniões realizadas com a Fundadora, a Diretora e as Coordenadoras de Adoção e de Pós-adoção para poder estabelecer novas metas e quais indicadores seriam necessários para melhor monitoramento das metas e dos novos processos. Como a área retém todas as informações dos animais adotados o banco de dados será capaz de fornecer informações importantes para a equipe de Coordenadores da ONG.

A primeira meta definida irá medir a produtividade da equipe de Pós-adoção. O ideal será entrar em contato com 90% dos adotantes no prazo de uma semana a cada mês. O prazo estipulado pela ONG como ideal para um contato foi o de uma semana da data a definida, pois as horas disponíveis pelos voluntários que compõem a equipe de Pós-adoção variam diariamente.

A segunda meta irá medir a eficiência da equipe de Adoção e das Coordenadoras na hora da resolução de problemas. O objetivo dela é reduzir para

10% a quantidade de devoluções de animais adotados anualmente. Atualmente são devolvidos cerca de 15% dos animais adotados, de acordo com a Coordenadora de Adoção, porém cerca de 70% desses 15% são por conta de avaliações erradas nas entrevistas, não conseguindo o entrevistador avaliar corretamente o quanto o possível adotante está ou não apto a adotar o animal em específico. Por exemplo: são raríssimos os casos de adoções de animais filhotes ou jovens adultos que dão certo quando há idosos envolvidos no lar.

A terceira meta é importantíssima, já que busca garantir que 95% dos animais estejam castrados a partir da data efetiva anualmente. A castração obrigatória é uma das cláusulas do contrato assinado pelo adotante. Essa obrigação está em lei e a castração em massa é um dos maiores objetivos da ONG Os Indefesos, portanto esse é um dos indicadores mais importantes a serem analisados.

A quarta meta é garantir que no máximo 5% dos animais sejam adotados doentes no mês. Ela está diretamente ligada à imagem da ONG. Houveram meses em que por conta de descuidos durante feiras de adoção e durante logísticas que cerca de 60% dos filhotes adoeceram e houveram diversas queixas de adotantes que os adotaram, principalmente pela garantia dada na hora da adoção de que o animal estava bem. Por conta disso, é extremamente importante observar a variação desse indicador ao decorrer nos meses.

A quinta meta é garantir que 90% dos animais resgatados no ano sejam adotados. Essa meta avalia o desempenho das ferramentas de adoção: feiras de adoção fixas, feiras de adoção esporádicas, rede social do facebook, rede social do whatsapp e correntes no whatsapp.

O sexto indicador em diante são dados para análise. O sexto e o sétimo são semelhantes em sua natureza: divisão das adoções ao longo dos meses e divisão das devoluções ao longo dos meses, respectivamente. Eles irão buscar auxiliar na compreensão de quais meses mais impactam nas adoções e nas devoluções.

O oitavo indicador é a divisão das adoções no ano por cada ferramenta. Ele busca analisar a efetividade de cada ferramenta – feiras de adoção fixas, feiras de adoção esporádicas, rede social do facebook, rede social do whatsapp e correntes no whatsapp – na adoção dos animais.

O nono e o último indicador irá trabalhar junto ao décimo indicador, sendo eles respectivamente a média de vezes em que animais devolvidos são devolvidos e o percentual de devoluções por conta de animais problemáticos. Ele serve para que seja possível analisar a relação entre o percentual de devoluções por conta de animais problemáticos com a média de vezes em que um mesmo animal é devolvido, servindo de alerta à ONG quanto à possível necessidade de adestrar aquele animal ou conseguir um adotante especial para ele.

Quadro 2 – Síntese das metas e dados para análise, resultados a serem medidos e seus indicadores

Nº	Metas ou dados para análise	Indicadores	Cálculo
1	Entrar em contato com 90% dos adotantes no prazo de uma semana a cada mês	Percentual de contatos realizados no prazo correto no mês	Contatos realizados no prazo correto no mês / Contatos totais do mês
2	Reduzir para 10% a quantidade de devoluções de animais adotados anualmente	Percentual de animais que são devolvidos por ano	Animais adotados no ano que são devolvidos / Animais adotados no ano
3	Garantir que 95% dos animais estejam castrados a partir da data efetiva anualmente	Percentual de animais que estão castrados na data devida no ano	Animais não castrados na data efetiva no ano / Animais totais que devem estar castrados na data efetiva no ano
4	Garantir que no máximo 5% dos animais sejam adotados doentes no mês	Percentual de animais que foram adotados já adoecidos	Animais adotados que no primeiro contato com o adotante já estavam doentes naquele mês /

			Quantidade de animais adotados naquele mês
5	Garantir que 90% dos animais resgatados no ano sejam adotados	Percentual de animais resgatados no ano que foram adotados	Quantidade de animais adotados naquele ano / Quantidade de animais resgatados no ano
6	Divisão das adoções ao longo dos meses	Percentual de adoções por mês em relação às adoções anuais	Quantidade de animais adotados naquele mês / Quantidade de animais adotados naquele ano
7	Divisão das devoluções ao longo dos meses	Percentual de devoluções por mês em relação às devoluções anuais	Quantidade de animais devolvidos naquele mês / Quantidade de animais devolvidos naquele ano
8	Divisão das adoções no ano por cada ferramenta	Percentual das adoções por mês que ocorrem por cada ferramenta	Quantidade de animais adotados naquele ano por aquele meio / Quantidade de animais adotados naquele ano
9	Média de vezes em que animais devolvidos são devolvidos	Quantas vezes um mesmo animal devolvido ao menos uma vez costuma ser devolvido	Soma de todas as vezes que um mesmo animal é devolvido / Quantidade de animais que foram devolvidos no mínimo uma vez

10	Percentual de devoluções causadas por conta de animais problemáticos	Quantas das devoluções totais foram por conta de animais problemáticos	Quantidade de devoluções por conta do animal ser problemático / Quantidade de devoluções totais
----	--	--	--

5. Conclusões

É possível concluir a importância da prática de BPM, Gestão de Processos, nas organizações para que possuam maior controle na qualidade de suas entregas e na eficácia e eficiência de seus processos. Ademais, essa prática é essencial para manter os processos relevantes aos ambientes interno e externo da organização, e adequados às tecnologias disponíveis.

Por meio do estudo de caso com a ONG Os Indefesos foi possível ver na prática a desestruturação dos processos dificultando o entendimento dos processos e atrapalhando na gestão da área de Pós-adoção. A metodologia aplicada de Projeto de melhoria mostrou-se eficiente para o caso da ONG no mapeamento, diagnóstico, redesenho e definição de metas e indicadores de acompanhamento.

Um obstáculo encontrado foi a falta de uma metodologia de Gestão de Processos voltada para ONGs, o que poderia ser um facilitador visto que a manutenção dos processos é de maior dificuldade por conta do trabalho ser voluntário e possuir alto índice de *turnover* e não ser possível cobrar os voluntários da mesma forma que seria possível com um funcionário pago. Outro obstáculo percebido durante as entrevistas envolve a desestruturação apontada por Davenport (1992) como limitadora do entendimento dos processos.

É importante notar a importância da automatização de processos com alto grau de repetição para diminuir a carga de trabalho, principalmente por tratar-se de um trabalho voluntário. A adoção de um banco de dados e automatização deste foi vista como essencial para melhorar o monitoramento das adoções, visto que se o processo

de decisão de qual será a próxima data para acompanhamento fosse manual as horas despreendidas pela Coordenadora seriam mais do que dobradas.

As sugestões de redesenho do processo de Pós-adoção podem apresentar alguns problemas por conta do aumento do aumento de procedimentos a serem seguidos e da demanda de tempo da Coordenadora de Pós-adoção. Por se tratar de um trabalho 100% voluntário é preciso sempre levar em conta o tempo hábil volátil dos envolvidos, além da alta taxa de *turnover* dos voluntários. Isso acaba atrapalhando a gestão do cotidiano, o alinhamento e a manutenção de metodologias e processos, já que é frequente a mudança de líderes. A Coordenadora atual da área de Pós-adoção se mostrou interessada em realizar o trabalho e no uso da tecnologia para facilitação e profissionalização do trabalho, porém será necessário que a herdeira da área tenha o mesmo desejo caso a área realmente venha a implementar os processos como desenhados.

Por fim, é importante ressaltar que o processo de Pós-adoção redesenhado se aplicado com sucesso, atingindo os resultados esperados, irá apoiar na luta dos Direitos dos Animais. Obtendo sucesso na redução dos animais devolvidos consegue-se salvar mais animais das ruas e de situações de maltrato. Com um acompanhamento eficiente e eficaz garante-se uma quantidade maior de animais com seus direitos de segurança, saúde e bem-estar. Em uma sociedade em que o governo não é capaz de garantir uma boa situação aos animais e não os vê como iguais é de suma importância ajudar as ONGs a lutar contra o especismo, e uma das formas de se garantir isso é por meio da melhoria de seus processos.

6. Referências

Anheier, Helmut K. (2000) **Managing non-profit organisations: towards a new approach**. Civil Society Working Paper series (1). Centre for civil society, London school of economics and Political Science, London, UK. ISBN 0753013436

Anheier, Helmut K. (2000) **Managing non-profit organisations: towards a new approach**. Civil Society Working Paper series (1). Centre for civil society, London school of economics and Political Science, London, UK. ISBN 0753013436

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0**. Brasil: Createspace Independent Publishing Platform, 2013. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 29 maio 2019.

CHARNOVITZ, Steve. Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance. **Michigan Journal Of International Law**. Michigan, p. 182-286. 1997. Disponível em: <<https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1466&context=mjil>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

COTTINGHAM, John. 'A Brute to the Brutes?': Descartes' Treatment of Animals. **Royal Institute Of Philosophy**. Cambridge, p. 551-559. out. 1978. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3749880?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 02 nov. 2018.

DARWIN, Charles. **On the Origin of Species**. Londres: John Murray, 1859. 502 p.

DARWIN, Charles. **The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex**. Londres: John Murray, 1871.

DAVENPORT, Thomas H.. **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**. Nova Iorque: Mcgraw-hill, 1992. 79 p. Disponível em: <<http://huigensingh.com/wp-content/uploads/2016/10/Innovatie-artikel.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2019.

DEMING, Eilliam Edwards. **Out of the Crisis**. Massachusetts: Massachusetts Institute Of Technology, Center For Advanced Engineering Study, 1986. 507 p.

DESCARTES, René. **Meditations On First Philosophy**. França: ., 1641. Disponível em: <<http://selfpace.uconn.edu/class/percep/DescartesMeditations.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

DUMAS, Marlon et al. **Fundamentals of Business process management**. 2. ed. Berlin: Springer-verlag Gmbh, 2017. 546 p.

EDSON JÚNIOR,. **Adoção de animais: o papel das Ongs de defesa animal - Bloco 3**. 2011. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/materias/REPORTAGEM-ESPECIAL/405249-ADOCADO-DE-ANIMAIS-O-PAPEL-DAS-ONGS-DE-DEFESA-ANIMAL-BLOCO-3.html>>. Acesso em: 02 out. 2018.

FERREIRA, Vanice Cardoso et al. **GUIA PARA MELHORIA DE PROCESSOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**. 2011. Disponível em: <<http://www.ecp.ms.gov.br/bibliografia-de-processo/>>. Acesso em: 19 maio 2019.

FRANCIONE, Gary L.. **Animals Property & The Law**. Philadelphia: Temple University Press, 1995. 368 p.

GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: CONTRIBUIÇÃO PARA UM NOVO PARADIGMA NOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS, 33., 2009, São Paulo. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo: Enanpad, 2009. 16 p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 3, n. 35, p.20-29, jun. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004>. Acesso em: 06 jun. 2019.

GORAYEB, Juliana. **Com quase 5 mil cães abandonados, adoções crescem em Montes Claros**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/grande-minas/eobicho/noticia/2016/12/com-quase-5-mil-caes-abandonados-adocoes-crescem-em-montes-claros.html>>. Acesso em: 02 out. 2018.

HAMMER, Michael. **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**. 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>>. Acesso em: 26 maio 2019.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008. 501 p.

LOCKE, John. **Some Thoughts Concerning Education**. Londres: ., 1693.

MACHADO, Roberta. **Saúde Única: Associação Mundial de Veterinária alerta para as consequências do abandono de cães**. 2017. Disponível em: <<http://portal.cfmv.gov.br/noticia/index/id/4978/secao/6>>. Acesso em: 02 out. 2018.

OS INDEFESOS. **Sobre Nós**. 2018. Disponível em: <<https://www.osindefesos.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 6 maio 2019.

PANAGACOS, Theodore. **The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization**. California: Createspace, 2012.

PETA. **Animal Companion Overpopulation**. Disponível em: <<https://www.peta.org/issues/animal-companion-issues/overpopulation/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

POSIUSZNA, Elżbieta. **Environmental and Animal Rights Extremism, Terrorism, and National Security**. Oxford: Butterworth-heinemann, 2015. 278 p.

REGAN, Tom; SINGER, Peter. **Animal Rights and Human Obligations**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

ROUSSEAU, Jean-jacques. **Discourse on the Origin and Basis of Inequality Among Men**. França: ., 1755.

SILVEIRA, Ricardo Vanzin. **CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS**. 2006. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2006. Disponível em: <https://www.univates.br/media/graduacao/direito/CONSTITUICAO_JURIDICA_DAS_ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2018.

SINGER, Peter. **Animal Liberation**. Nova York: Harpercollins, 1975.

WESKE, Mathias. **Business Process Management:: Concepts, Languages, Architectures**. 2. ed. Berlim: Springer Science & Business Media, 2012. 404 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=D5tpT5Xz8oC&pg=PA5&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 17 maio 2019.