

GUIA DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS PARA ESCRITÓRIO REGIONAL

Autor: Fabricio Rossi Fernandes Lima

Tutor: Márcio Andrade Cavalcantide Albuquerque



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



Dedico este estudo aos meus 3 filhos:

Alexandre, Camila e Isabela,
que me levaram a conhecer e me
envolver neste grande movimento.



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



INTRODUÇÃO

Este Guia é destinado aos Dirigentes voluntários que se dedicam a administrar Escritórios Regionais pelo Brasil, em especial o da Região do DF.

O Guia tem o objetivo principal de permitir a reunião de informações, que dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, atuem como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

O Guia colabora para a definição das responsabilidades e atribuições das diversas áreas nos processos do Escritório Regional, padronizando a execução dos trabalhos, proporcionando maior confiabilidade na execução dos processos.

O Guia procura representar a realidade da organização, apresentando informações sobre aspectos ligados ao ambiente, à coordenação. Para tanto, deve ser constantemente atualizado no sentido de sempre representar processos que agilizem o funcionamento da organização.

Consultar o manual e, principalmente, mantê-lo atualizado, deve ser parte do trabalho e um hábito de todos.



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



SOBRE A UEB

A União dos Escoteiros do Brasil, UEB, fundada em 4 de novembro de 1924, é uma sociedade civil de âmbito nacional, de direito privado e sem fins lucrativos, de caráter educacional, cultural, beneficente e filantrópico, reconhecida de utilidade pública, que congrega os Grupos de Escoteiros no Brasil.

A UEB está organizada em 3 níveis:

O **Nacional**, com autoridade em todo o Território brasileiro;

O **Regional**, denominado Região Escoteira, podendo abranger uma ou mais unidades da federação, ou parte delas, com autoridade sobre a área que lhe for fixada - normalmente compreende os Estados da Federação;

O **Local**, constituído pelos Grupos Escoteiros e Seções Escoteiras Autônomas, que são as unidades locais para a prática do Escotismo.



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



MISSÃO E VALORES

Toda e qualquer análise que é realizada nas organizações, deve-se ter a Missão e os Valores como norteadores do processo de negócio da mesma. Um Guia que não leve em consideração estes fatores dificilmente será efetivo e eficiente.

MISSÃO da UEB:

“Contribuir para o desenvolvimento integral de crianças e jovens por meio do Método Escoteiro, para a vivência da cidadania e construção de um mundo melhor”.

VISÃO DE FUTURO da UEB

“Ser referência por seu método de desenvolvimento integral de crianças e jovens que os leva a desempenhar papel relevante na construção de uma sociedade justa, fraterna e solidária, orientados por adultos capacitados e comprometidos”.

VALORES INSTITUCIONAIS da UEB

- ✦ Comprometimento com as inovações e aspirações das crianças, dos jovens e da sociedade.
- ✦ Comprometimento com o meio ambiente e estímulo de práticas sustentáveis;
- ✦ Ética em todas as ações e relações;
- ✦ Participação ativa em resposta às demandas da sociedade e na diminuição de riscos sociais;
- ✦ Participação e transparência na gestão da organização e dos recursos;
- ✦ Respeito à diversidade humana e defesa de iguais oportunidades de acesso à educação e inserção social;
- ✦ Valorização do capital humano;
- ✦ Valorização do consumo responsável;
- ✦ Valorização do trabalho em equipe;



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos constituem elo de grande importância entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Eles determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. Traduzem, levando em consideração as demandas e expectativas dos seus *stakeholders*, os desafios a serem enfrentados pela UEB no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado.

Na construção deste Guia os objetivos estratégicos, contidos no Plano Estratégico 2011-2015 da UEB, nortearam quais das atividades realizadas pelo Escritório Regional impactam na Estratégia traçada pela UEB e como isso se dá.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e operacionais, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela União dos Escoteiros do Brasil, a forma como suas ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

MAPA ESTRATÉGICO 2011-2015

MISSÃO:

"Contribuir para o desenvolvimento integral de crianças e jovens por meio do Método Escoteiro, para a vivência da cidadania e construção de um mundo melhor".

VISÃO:

"Ser referência por seu método de desenvolvimento integral de crianças e jovens que os leva a desempenhar papel relevante na construção de uma sociedade justa, fraterna e solidária, orientados por adultos capacitados e comprometidos".

BENEFICIÁRIO/SOCIEDADE

Crianças e Jovens

1. Propiciar o desenvolvimento de atitudes práticas e comportamentos para a vida.

Sociedade

2. Ampliar a participação na sociedade e a visibilidade das ações da UEB.

PROCESSOS INTERNOS

Gestão Estratégica Integrada

5. Integrar os níveis da UEB

3. Ampliar as relações institucionais

15. Implantar um processo de Gestão Estratégica Integrada

6. Ampliar o Quadro de associados da UEB.

4. Estabelecer um processo de comunicação eficaz para o público interno e externo.

Metodologia

14. Desenvolver mecanismos que valorizem a participação das crianças e jovens nas decisões ligadas à sua participação no escotismo.

8. Propiciar um programa educativo atraente e de qualidade.

11. Garantir a disponibilidade e atualização permanente do material de apoio ao Programa Educativo.

Voluntários

10. Disponibilizar um sistema de formação adequado e acessível que garanta a formação de todos os adultos.

12. Desenvolver processos Gestão de Adultos.

9. Garantir a disponibilidade e atualização permanente de material para a formação de adultos

Profissionais

7. Adequar o serviço profissional.

13. Estabelecer um processo de Captação e Gestão Sustentável de Recursos Financeiros

PESSOAS

FINANCEIRA



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



OBJETIVOS:

3 Implantar um processo de gestão estratégica integrada:

A atuação dos procedimentos de trabalho do União dos Escoteiros do Brasil deve ser moldada sobre o desenvolvimento de uma gestão compartilhada, uniformizada, unificada e descentralizada dos Escritórios Nacionais e regionais, atuando o Nível Nacional como matriz e os Níveis Regionais como filial.

13 Adequar o serviço profissional ao novo plano gestor

Administrar organizações exige um relevante conhecimento gerencial. A todo o momento, os funcionários da entidade estão sendo cobrados por resultados satisfatórios e a melhor forma de se conseguir atingir esse objetivo é melhorar a capacidade de gestão. Desenvolver ações que integrem, aprimorem e adequem o Serviço Profissional da UEB nos Níveis Nacional e Regional as demandas do Plano Estratégico, através da capacitação, avaliação e padronização permanente dos serviços oferecidos, transformando o serviço profissional dos Níveis Nacional e Regional em um único serviço que, de forma unificada e de gestão compartilhada, oferecendo aos associados um serviço de qualidade padrão em qualquer lugar que se encontre um escritório da UEB.



FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos ou serviços e das falhas de integração entre sistemas. Além disso, é uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais, eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças e a melhoria dos serviços, pois permite que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia-a-dia (HUNT, 1996).

Mapeamento de Processo como Foco para a Determinação de Custos

Um processo, para Davenport (1994), é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Harrington (1993), o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Sua compreensão é importante, uma vez que ele é a chave para o sucesso em qualquer negócio. Afinal, uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pela qualidade que será ofertada ao cliente e determinante da sua competitividade (JOHANSSON et al., 1995; RUMMLER; BRACHE, 1994).

2.2.1 – Hierarquia dos Processos

Os processos compõem a estrutura organizacional através de uma hierarquia, onde é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. O Macroprocesso geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional, e a sua operação têm um impacto significativo no modo como a organização funciona. O processo é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a esse e produzem um output para um consumidor. O processo é a parte que – inter-relacionada de forma lógica com outro processo – realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão desse. Já, as atividades são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso.

São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas. E, a tarefa é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



2.2.2 – Mapeamento, Modelagem e Mapas de Processos:

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Para comparar as situações atual e desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela é. A partir disso, identifica-se qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser e apresentar um mapa de “Como” o problema será resolvido ou da implantação do novo processo (HUNT, 1996).

A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996).

Além disso, o mapeamento de processos exige um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais de uma organização e os processos que os apoiam. Esse entendimento pode ser melhor alcançado pela “modelagem” e pelas medidas dos processos, utilizando-se de várias técnicas que foram desenvolvidas e refinadas no decorrer dos anos (JOHANSSON et al., 1995).

A modelagem é uma técnica muito importante que pode ser complementar ao mapeamento de processos. Para Pidd (1998), faz sentido modelar o processo para descobrir os componentes essenciais e sensíveis em que as melhorias farão diferença, já que as mudanças tecnológicas permitem que o mesmo seja mudado no espaço ou no tempo, capacitando a organização a operar mudanças rapidamente, auxiliadas por modelos simulados em computador e pela engenharia dos processos de negócio.

Dessa forma, as duas técnicas não devem ser confundidas; a modelagem não é uma substituta do mapeamento do processo. Na modelagem, a meta é entender as relações entre os dados elementares e as ligações entre os conjuntos de dados, onde aqueles podem estar presentes, enquanto que o mapeamento de processos busca entender os processos de negócios existentes e futuros, para criar melhor satisfação do cliente e melhor desempenho dos negócios.

Com o intuito de permitir uma melhoria nos processos, representa-se o mapeamento através dos mapas. Esses mapas possibilitam a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos (ou de rotinas), a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos. Dessa forma, o mapeamento desempenha um papel essencial que é o de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como, por exemplo: “Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?" (HUNT,1996; JOHANSSON et al., 1995).

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se no sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Essa decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais.

Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado em forma de linguagem gráfica. Segundo Hunt (1996), essa representação gráfica dos processos deve permitir: expor seus detalhes de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na sua descrição; focar a atenção nas interfaces.

Essa linguagem gráfica, necessária ao mapeamento de processos, encontra-se em uma variedade de ferramentas de análise disponíveis para auxiliar o analista. Essas ferramentas foram desenvolvidas durante longo tempo, ocorrendo a adequação entre metodologias de mudança e reestruturação de processos, com um desenvolvimento paralelo de softwares que simplificam as rotinas e permitem maior agilidade na obtenção de resultados e comparação de alternativas (JOHANSSON et al., 1995).



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



EXECUÇÃO DA ATIVIDADE

O produto final deste trabalho é criar um guia prático para direcionar e auxiliar as atividades administrativas do Escritório Regional, o qual poderá ser consultado pela Diretoria Regional dando continuidade às práticas de gestão de pessoas, gestão de material e fluxos de trabalho e processos.

Com a troca das funcionárias do Escritório durante o ano de 2012, perdeu-se o histórico dos fluxos de trabalho e processos.

Fez-se necessário identificar e normatizar os diversos processos de trabalho do escritório para que haja uma continuidade nos serviços e um histórico das ações.

Fluxo de Trabalho (em inglês: *Workflow*) é a sequência de passos necessários para que se possa atingir a automação de processos de trabalho, de acordo com um conjunto de regras definidas, envolvendo a noção de processos, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra de acordo com algumas regras.

Buscou-se compilar em um único documento as principais informações que o colaborador do escritório regional deve saber com relação aos seguintes assuntos:

- Informações institucionais;
- Legislação escoteira e outros manuais de interesse;
- Legislação trabalhista e previdenciária;
- Rotinas de trabalho.

Com o guia de processos, qualquer funcionário que venha integrar a equipe do Escritório Regional será capaz de aprender o funcionamento com um treinamento mínimo, dando ao voluntário eleito para o cargo de Diretor Administrativo, mais tempo para dedicar-se às atividades de planejamento.

Procurei incluir a cartilha dentro dos objetivos estratégicos e metas da UEB contidas no Planejamento Estratégico 2011-2015, convergindo para os objetivos 3 e 13, já citados na página 8 deste texto.



AVALIAÇÃO

Inicialmente foram elencadas 10 rotinas administrativas para constar na cartilha ao funcionário, pois eram as ações que geram mais dúvidas por parte das pessoas recém chegadas para compor a equipe do Escritório Regional.

Roteiro 1: Atas de reunião

Todas as reuniões da Diretoria Regional – DR e Fóruns de Dirigentes devem ter uma ata.

Roteiro 2: Pedido de distintivo Especial

(Cruzeiro do Sul, Lis de Ouro, Escoteiro da Pátria e Insígnia de BP)

Roteiro 3: Pedido de isenção de taxa de registro anual (formulário de carência)

Roteiro 4: Pedido de Medalhas, Condecorações e Recompensas

(origem: Diretora Regional – DR)

(origem: Unidade Escoteira Local – UEL)

Roteiro 5: Preparação de Reuniões

(origem: Diretora Regional – DR)

(origem: Fórum de Dirigentes)

Roteiro 6: Solicitação de empréstimo de materiais e uso do Campo Escola

(origem: Equipe Regional de Gestão de Adultos – ERGA)

(origem: Unidade Escoteira Local – UEL)

Roteiro 7: Solicitação de Nomeação de Chefe de Seção / Dirigente de UEL

Roteiro 8: Solicitação de Nomeação de Diretor de Curso

(origem: Equipe Regional de Gestão de Adultos – ERGA)

Roteiro 9: Solicitação de Conclusão de nível

(origem: Equipe Regional de Gestão de Adultos – ERGA)

(origem: Assessor Pessoal de Formação – APF)

Roteiro 10: Fluxograma de eventos de Formação (CP, CB, CA, Oficinas e Módulos)

(origem: Equipe Regional de Gestão de Adultos – ERGA)



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



Foi verificado junto com prestadores de serviço, a maneira mais otimizada de execução do processo de trabalho mapeado, minimizando a possibilidade de retrabalho e de erros.

Em uma futura atualização da cartilha, ou em sua versão *on-line*, novas rotinas podem, e devem, ser adicionadas.



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



CONCLUSÃO

O desenvolvimento do projeto foi de significativa importância para meu crescimento como dirigente institucional.

Durante a gestão 2010 – 2012, na qual pude auxiliar a Região do DF exercendo o papel de Diretor Administrativo Regional, pude conhecer a fundo o funcionamento do Escritório Regional e pude aproveitar minha experiência profissional como chefe de serviço na Secretaria de Engenharia do TCU, trazendo para o ER algumas vivências em administração estratégica.

A criação das rotinas e a compilação dos direitos e deveres do colaborador do ER em um único documento e com uma linguagem de fácil compreensão, trará ganhos de tempo e produtividade.

Incluí no material um resumo da história da nossa instituição, bem como a legislação escoteira pertinente ao serviço escoteiro profissional. Também podem ser encontrados *links* para documentos importantes como o Manual de Identidade Visual, Resoluções do CAN, Plano de Crescimento e Expansão entre outros.



União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Distrito Federal
Distrito Sul
Grupo Escoteiro Ave Branca – 13º DF
Curso Avançado - Projeto de IM



BIBLIOGRAFIA

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ESCOTEIROS DO BRASIL, **Estatuto da União dos Escoteiros do Brasil**, Disponível em http://escoteiros.org.br/arquivos/documentos_oficiais/estatuto_UEB_2011.pdf. Acesso em 16 Ago 2013.

ESCOTEIROS DO BRASIL, **Planejamento Estratégico 2011-2015 - Muitos olhares, a mesma visão**, Disponível em http://www.escoteiros.org.br/arquivos/documentos_oficiais/planejamento_estrategico_2011_2015.pdf. Acesso em 16 Ago 2013.

ESCOTEIROS DO BRASIL, **POR – Princípios, Organização e Regras**, Disponível em http://escoteiros.org.br/arquivos/documentos_oficiais/por.pdf. Acesso em 20 Jan 2014.

ESCOTEIROS DO BRASIL, **Regulamento da Região Escoteira do DF**, Disponível em http://escoteiros.org.br/arquivos/documentos_oficiais/estatuto_UEB_2011.pdf. Acesso em 16 Ago 2013.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.