

Saber Estabelecer e Gerir Processos na Óptica da ISO 9001:2000

● Fernando Vieira – Fevereiro 2005

Saber Estabelecer e Gerir Processos

- **Princípios da gestão da qualidade**
 - Os 8 princípios e a ISO 9001:2000- A abordagem por processos. Conceito de Processo
 - O modelo de processos da ISO 9001:2000
 - Requisitos da norma focalizados na abordagem por processos
 - A empresa no seu ambiente interno e externo
- **A cadeia de valor da organização e as actividades de valor acrescentado**
 - Actividades de valor acrescentado. Tarefas, actividades, sub-processo e processo
- **Modelação de processos**
 - Processos e áreas funcionais. Tipologia dos processos
 - Metodologia para a modelação de processos
 - Parâmetros caracterizadores de um processo
 - Simbologia gráfica para elaboração de macrocartografia dos processos.
- **Descrição dos processos**
 - Importância da documentação
 - Matriz caracterizadora dos processos Elaborar Matriz
 - Procedimento. Sua estrutura. Descrição. Fluxogramas, sua representação e simbologia.
 - Elaboração de procedimento e suas regras.
- **Responsabilidade do dono do processo**
- **Estabelecer objectivos e indicadores**
- **Auditoria aos processos**
- **A melhoria continua dos processos**

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Princípios de Gestão da Qualidade - ISO 9000:2000

- **Focalização no Cliente**
- **Liderança**
- **Envolvimento das Pessoas**
- **Abordagem por Processos**
- **Abordagem da gestão como um sistema**
- **Melhoria contínua**
- **Tomada de decisões baseadas em factos**
- **Relações mutuamente benéficas com fornecedores**



1 Focalização no cliente



A Organização depende dos seus clientes e, por isso, deve entender as suas necessidades actuais e futuras. Deve também satisfazer os requisitos dos clientes e procurar exceder as expectativas dos mesmos.

- **Compreender a totalidade das necessidades em relação aos produtos, condições comerciais, preço ...**
- **Comunicar as necessidades e expectativas do Cliente em toda a organização.**
- **Medir a satisfação do Cliente em função dos resultados**
- **Gerar relações sistemáticas com os Clientes**



O Cliente é o juiz final da qualidade dos produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e as formas de lhes fornecer valor devem estar perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes deve ser medida e analisada, assim como os factores que influenciam a fidelização



2

Liderança



A gestão de topo estabelece a finalidade, as orientações, a unidade de propósitos e os objectivos para a Organização. Deve criar e manter um ambiente interno que permita e estimule a participação de todos os colaboradores na obtenção dos objectivos da organização.



Os líderes desenvolvem a cultura das organizações; conduzem os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia devem por isso ser implementadas de uma forma estruturada e sistemática em toda a organização garantindo a coordenação de todas as actividades. O comportamento das pessoas deve estar em harmonia com os valores organizacionais, com a política e a estratégia



3

Melhoria contínua



A melhoria contínua do desempenho global da Organização deve ser uma prática permanente e assumida por todos os actores da Organização.

Melhoria Contínua é um processo centrado sobre o crescimento contínuo da eficácia e ou da eficiência de uma organização, na concretização da sua política e da obtenção dos objectivos estabelecidos aos vários níveis.



Deve ser desenvolvida uma cultura de Melhoria Contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento. Atitudes como pensar com originalidade e inovar devem ser encorajadas. O “benchmarking” deve também ser usado para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento

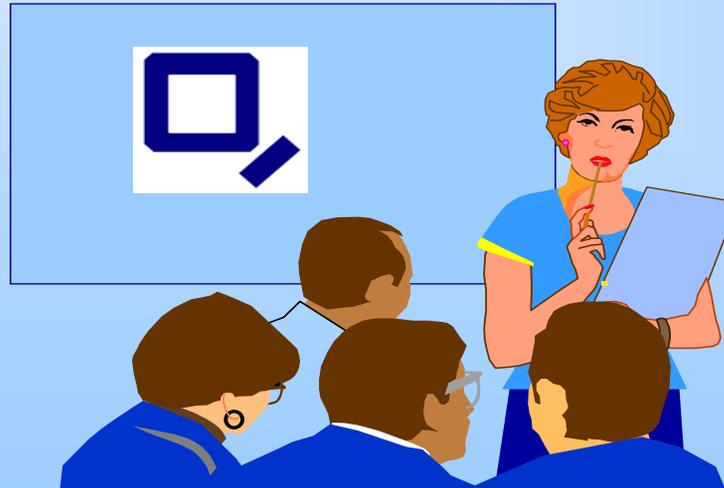


4

O envolvimento das pessoas



As pessoas, a todos os níveis, são a essência da Organização e o seu total envolvimento permite a utilização de todas as suas competências em benefício da Organização.

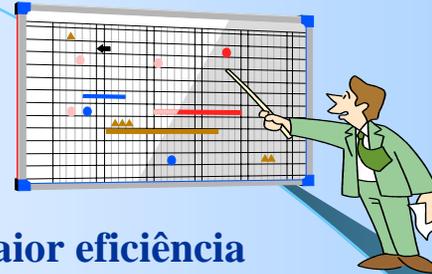


Deverão ser criadas condições para que o pleno potencial das pessoas seja liberto através de um conjunto de valores comuns e de uma cultura de confiança e de autonomia responsável de acção. A participação e comunicação alargadas, baseadas na formação e no desenvolvimento das capacidades, devem ser encorajadas



5

Abordagem por processos



 Um resultado desejado é atingido com maior eficiência quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

Toda a actividade que transforma os elementos de entrada em elementos de saída pode ser considerada como um processo.

Para que uma Organização funcione eficazmente, deve identificar e gerir os numerosos processos inter-ligados entre si.

Os elementos de saída de um processo formam muitos dos elementos de entrada do processo seguinte.

A identificação metódica dos processos utilizados no seio da organização, as suas interacções, a sua gestão, podem ser qualificados de **“Abordagem por Processos”**.

As actividades devem ser geridas sistematicamente em termos de processo. Os processos devem ter responsáveis bem definidos, para que possam ser compreendidos, dando lugar a actividades de melhoria do trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação são a base fundamental da gestão

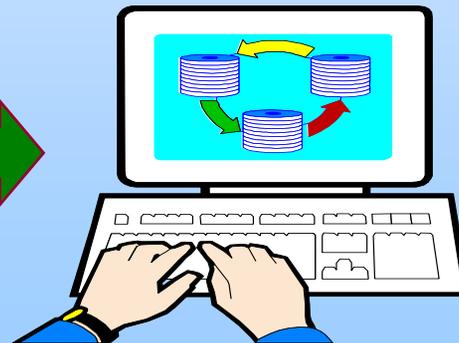
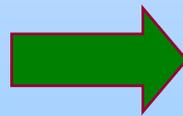


6

Abordagem da gestão como um sistema



Identificar, compreender e gerir um sistema de processos inter-relacionados com objetivos estabelecidos, contribui para a melhoria da eficácia e eficiência de uma Organização.



O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objetivos de todas as partes interessadas na organização: clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas, entidades financeiras, bem como a sociedade em geral. Ao abordar, não só a qualidade mas todas as outras actividades de gestão, como um SISTEMA, auditável, transparente e potencialmente certificável por 3ª parte está a criar condições para sustentar o sucesso da sua organização. Gerir o Ambiente e a PHS com referência às respectivas normas ISO (14001 e 18011), é por isso também recomendado.



7

Benefícios mútuos fornecedor/cliente

 Uma Organização e os seus Fornecedores são interdependentes e, uma relação com benefícios mútuos, aumenta a capacidade de ambas criarem valor.



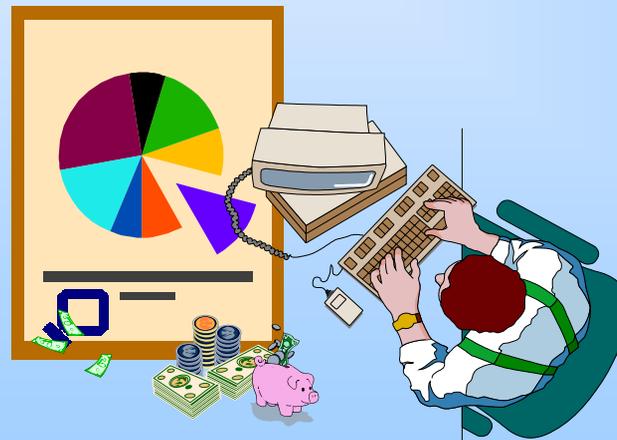
As alianças com fornecedores devem ser estabelecidas com base na confiança e numa integração apropriada, de forma a incentivar a melhoria e a reforçar a cadeia de valor onde a sua organização desenvolve a actividade. O reforço das relações cliente-fornecedor internas devem também ser encorajadas.



8

Abordagem factual

 **Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.**



Medir, estimar, quantificar, decidir com base em valores e dados reais, sustentar as decisões e ações de melhoria, são condições fundamentais para prosseguir os objectivos com eficiência e máxima eficácia.

...para quem não sabe onde está, nem para onde quer ir, .. Qualquer caminho serve.

Saber Estabelecer e Gerir Processos



ISO 9001:2000 “Modelo genérico”

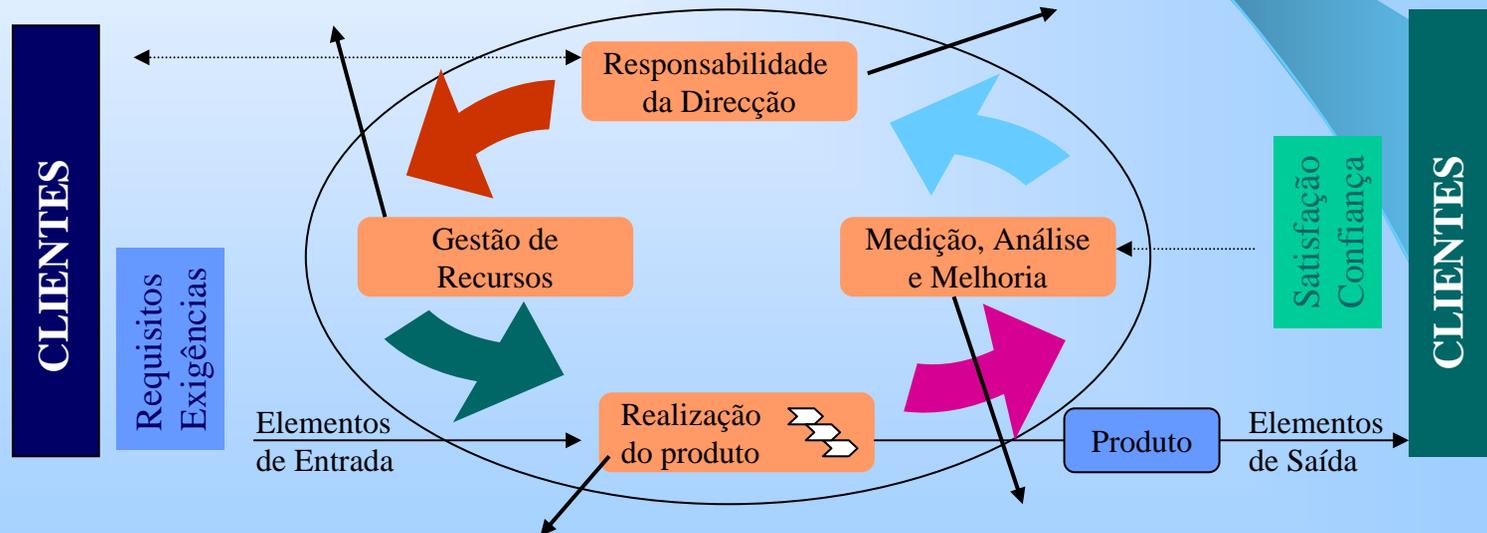
Os requisitos da ISO 9001:2000

- 6.1 - Gestão de Recursos
- 6.2 - Recursos Humanos
- 6.3 - Infra-Estruturas
- 6.4 - Ambiente de Trabalho

- 4-Sistema da Qualidade
 - 4.1 - Requisitos gerais
 - 4.2 - Requisitos documentais

Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade

- 5.1 - Compromisso da Gestão
- 5.2 - Focalização no Cliente
- 5.3 - Política da Qualidade
- 5.4 - Planeamento
- 5.5 - Responsabilidade, autoridade e comunicação
- 5.6 - Revisão pela Gestão



- 7.1 - Planeamento da realização do Produto
- 7.2 - Processos relacionados com o Cliente
- 7.3 - Concepção e Desenvolvimento
- 7.4 - Compras
- 7.5 - Produção e Fornecimento do Serviço
- 7.6 - Controlo dos Dispositivos de Monitorização e Medição

- 8.1 - Generalidades
- 8.2 - Monitorização e Medição
- 8.3 - Controlo do Produto Não Conforme
- 8.4 - Análise de Dados
- 8.5 - Melhoria

Sistema de gestão da qualidade – Requisitos gerais 4.1

A organização deve:

- Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização
- Determinar a sequência e interacção destes processos
- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes.
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos.
- Monitorizar, medir e analisar estes processos.
- Implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos

Nota: Convém que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referido incluam processos para a gestão de actividades, provisão de recursos, realização de produto e medição

Sistema de gestão da qualidade-Requisitos da documentação 4.2

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- **Documentos necessários para a organização assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos processos**

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade:

- **Que inclua a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.**

Responsabilidade da Gestão – Representante da gestão – 5.5

A gestão de topo deve designar um membro da gestão que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidades e autoridade que incluam:

- **Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade são estabelecidos, implementados e mantidos e que acrescentam valor á organização**

Responsabilidade da Gestão – Revisão pela gestão – 5.6

As entradas para a revisão pela gestão devem incluir informação sobre:

- **Desempenho dos processos e conformidade do produto**

As saídas da revisão pela gestão devem incluir quaisquer decisões e acções relativas a:

- **Melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e dos processos**

Realização do Produto – Planeamento da realização do produto 7.1

No planeamento da realização do produto, a organização deve determinar, conforme apropriado, o seguinte:

-
- **As necessidades de estabelecer processos, documentos e de proporcionar os recursos específicos para o produto.**
-
- **Os registos necessários para proporcionar a evidências de que os processos de realização e do produto resultante vão de encontro aos requisitos**

Medição, análise e melhoria - Monitorização e medição dos processos 8.2.3

A organização deve aplicar métodos apropriados para a monitorização e , onde aplicável, a medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Estes métodos devem demonstrar a aptidão dos processos para atingir os resultados planeados. Quando os resultados planeados não são atingidos, devem ser empreendidas correcções e acções correctivas.

Empresa no seu Ambiente Interno

Ser Competitivo promovendo a satisfação do Cliente

Optar pela acção e inovação

Saber por em causa

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Melhoria Contínua

- Planear
- Realizar
- Avaliar
- Reagir

Processos de Direcção

Processos de Realização

- Comercial
- Conceção
- Aprovisionamento
- Expedição
- Produção
- Após Venda

- Técnico
- Humano
- Organizacional

- Materiais
- Máquinas
- Ferramentas
- Instalações
- Saber fazer

Processos de Suporte

Cliente satisfeito
Empresa competitiva

Cliente
Necessidades e requisitos

- Qualidade
- Preço
- Prazo
- Diversidade
- Flexibilidade
- Serviço

Princípios:

- Zero Defeitos
- Zero Avarias
- Zero Stock
- Zero Desperdício
- Estruturas horizontais simplificadas
- Envolver e responsabilizar
- Liderança pelo exemplo

Envolvimento Homens:

- Competência
- Polivalência
- Formação
- Motivação/ Valorização
- Participação
- Enriquecimento funcional
- Grupos de Melhoria
- Comunicar e Informar

Métodos/ Ferramentas:

- Gestão da Qualidade
- Just In Time
- Análise do posto de trabalho
- Análise de fluxos- lay.-outs
- Mudança rápida de operações
- Reengenharia dos processos
- **Abordagem por processos**

Repensar a Empresa no seu meio ambiente



Toda a alteração profunda do meio ambiente deve implicar uma alteração ou adaptação da Estratégia da Empresa

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Termos relacionados com processos

Processo:

Conjunto de actividades de valor acrescentado, realizadas com a ajuda de recursos (pessoal, equipamento, materiais, financeiros, informações, conhecimento etc) **interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas** (produto) e com resultados mensuráveis.

Nota:

- ❖ As entradas de um processo são geralmente saídas de outro processo.
- ❖ Numa organização os processos são normalmente planeados e executados sob condições controladas e de modo a acrescentar valor
- ❖ Um processo no qual a conformidade do produto resultante não possa ser pronta ou economicamente verificada, é frequente denominado “ processo especial”
- ❖ Um processo tem características de reprodutibilidade

Abordagem por processos

- **Necessidade de identificar e gerir numerosas actividades interligadas.**
- **Actividades utilizando recursos, e geridas de forma a permitir a transformação de entradas em saídas, é considerada como um processo.**
- **A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, juntamente com a identificação e as interacções destes processos e a sua gestão, podem ser referidas como sendo “ Abordagem por Processos”**
- **Capacidade para obter e avaliar resultados de desempenho e eficácia do processo**
- **Capacidade para melhorar continuamente os processos baseada na medição dos objectivos.**

Abordagem por Processos

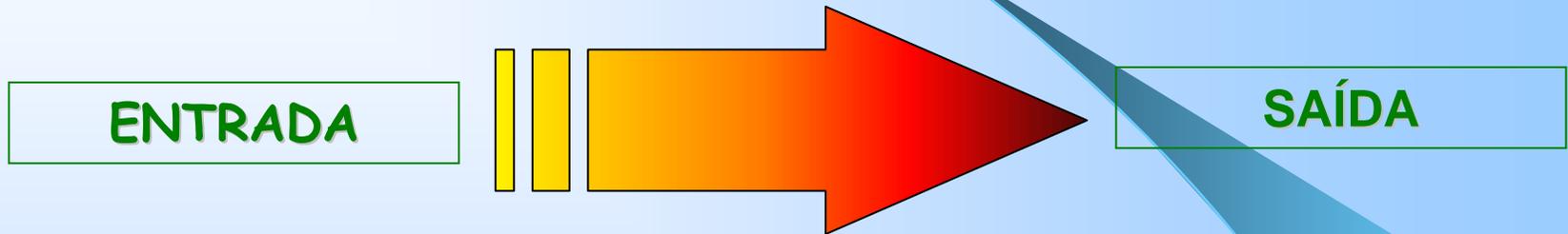
Porquê e Para Quê?

- ☺ **Uma abordagem global e transversal e não em silos funcionais, integrando todas as actividades da organização**
- ☺ **Melhora a eficácia da comunicação entre os vários intervenientes.**
- ☺ **Clarificação e maior visibilidade das responsabilidades de interface**
- ☺ **Acção de gestão focalizada nos processos/actividades e não nas funções, incorporando a visão do Cliente interno/externo, e as suas necessidades explícitas e implícitas**
- ☺ **Promove uma base sólida para a melhoria continua envolvendo e mobilizando todos os actores da organização**
- ☺ **Melhora a capacidade de reactividade e de proactividade no tratamento dos disfuncionamentos e de todos os problemas em geral**

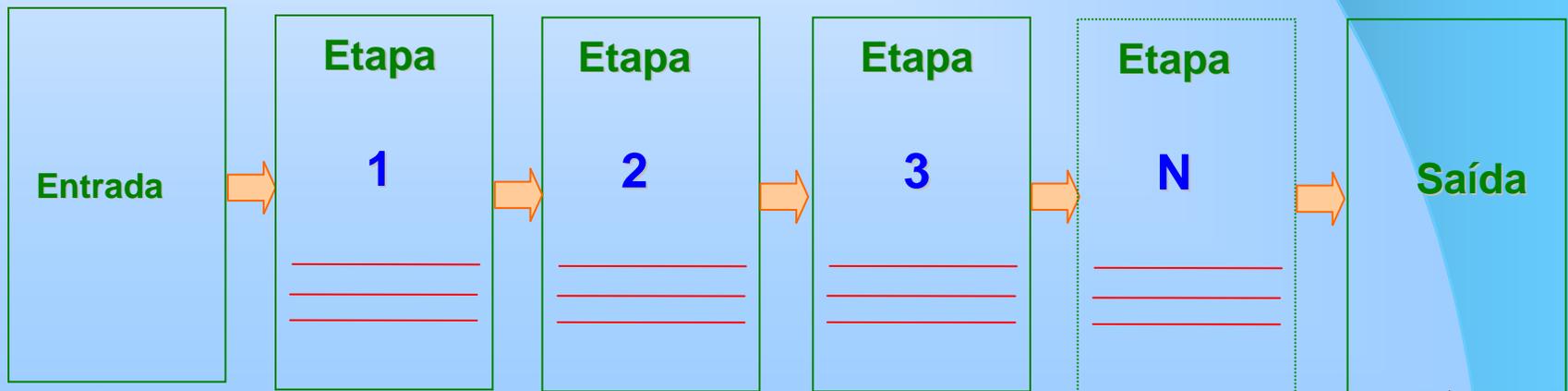
Saber Estabelecer e Gerir Processos

Processo

- Define-se por dois limites!



- Por uma sucessão de operações entre estes dois limites



● Retorno de informação

GIAGI - Consultores em Gestão

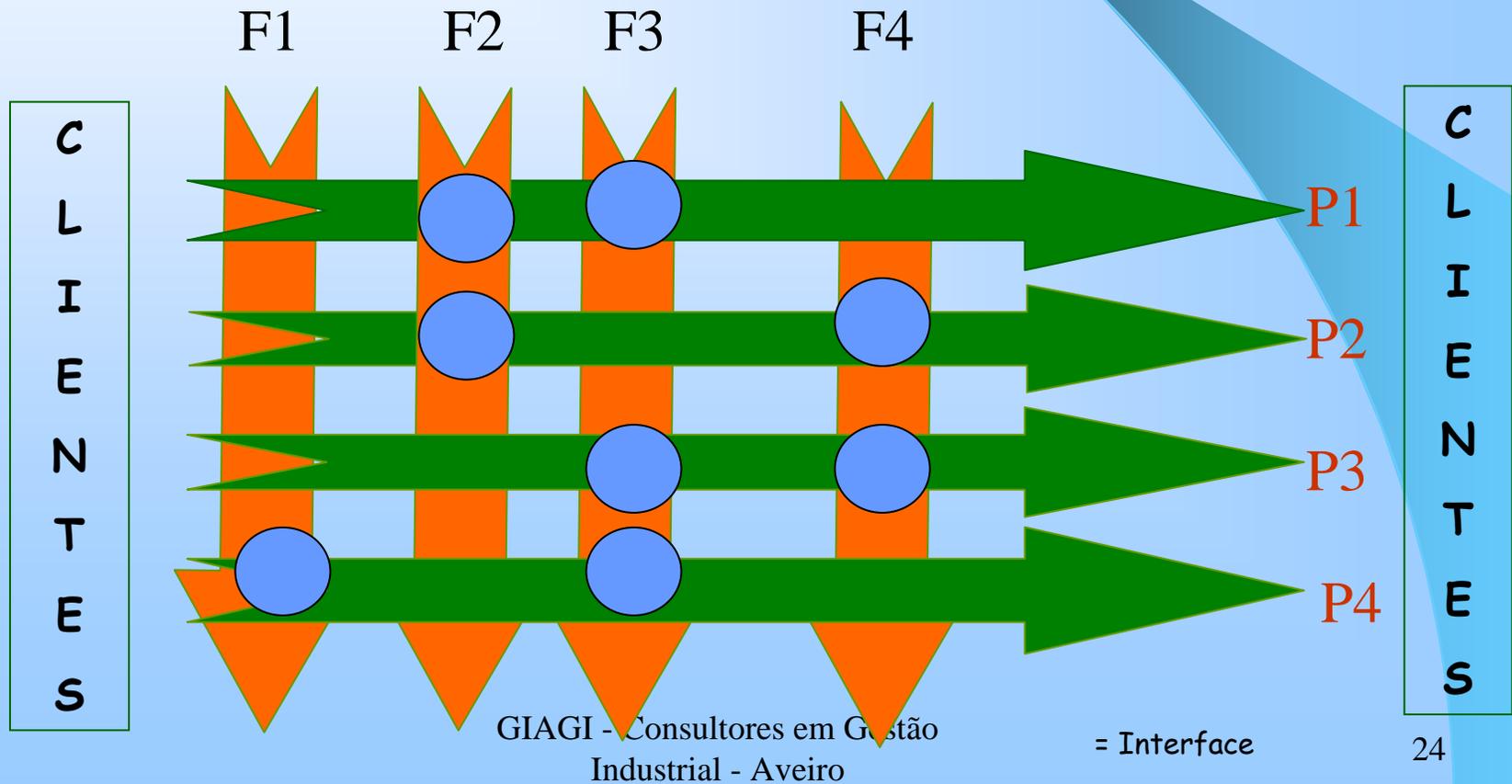
Industrial - Aveiro

AS 4 PERGUNTAS A FAZER SOBRE O PROCESSO



Processos e Áreas Funcionais

Um processo pode “cruzar” horizontalmente a empresa



Identificação dos processos – Tipologia dos processos

- ❑ **Processos de realização** – (operacionais)
 - ❑ **Contribuem directamente para a realização do produto, desde da detecção da necessidade do Cliente até à sua satisfação**
 - ❑ **Reagrupam as actividades ligadas ao ciclo de vida do produto**

- ❑ **Processos de Suporte**
 - ❑ **Contribuem para o bom desenvolvimento dos processos de realização aos quais disponibilizam os recursos necessários**
 - ❑ **Não criando valor directamente perceptível pelo Cliente, são necessários ao funcionamento permanente do organismo e à sua perenidade.**

- ❑ **Processos de Direcção**
 - ❑ **Contribuem para a elaboração estratégia e da política e para a definição de objectivos**
 - ❑ **Estabelecem a estrutura da organização e gerem as actividades de enquadramento do negócio.**
 - ❑ **Fazem convergir toda a organização para o Cliente**
 - ❑ **Transpõem os Valores da Organização para todos os outros processos.**

Identificação dos processos – Tipologia dos processos

Processos processos chave – processos críticos

- Os processos que contribuem maioritariamente para os resultados do negócio e que determinam o desempenho do fornecimento.

Critérios para a Identificação de processos Chave

- Importância para o cumprimento da estratégia
- Determinante para a qualidade do produto
- Relação directa com o Cliente
- Determinante para o êxito do negócio/actividade
- Abordagem Macro ou Global
- Atravessa várias funções da Organização

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Estruturação por níveis

- ❖ Cadeia de Valor
- ❖ Processo
- ❖ Sub Processo
- ❖ Actividade – **um conjunto de tarefas interligadas**
- ❖ Tarefa – **um acto elementar realizado por uma única pessoa e ou máquina**

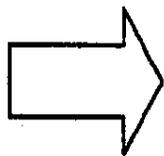
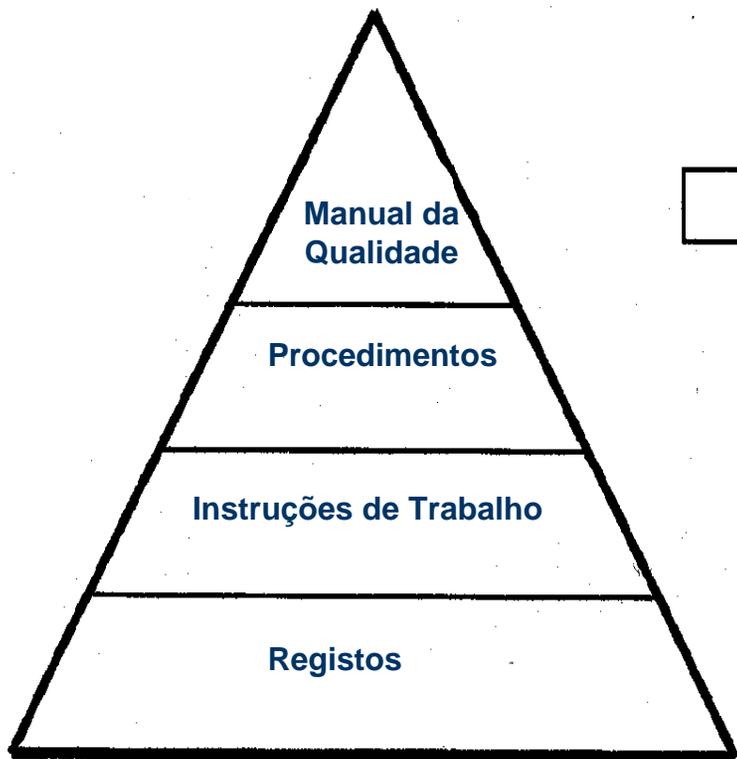
Cadeia de Valor Vestuário

- Concepção e desenvolvimento do produto
- Corte
- Preparação da costura
- Costura
- Acabamentos
- Armazenagem
- Expedição

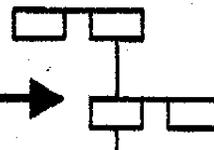
Cadeia de Valor Cerâmica

- Concepção e desenvolvimento produto
- Preparação da pasta
- Conformação
- Vidragem e decoração
- Cozedura
- Escolha e embalagem
- Armazenagem
- Expedição

Modelo da Documentação - Gestão por Processos

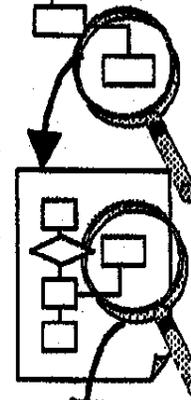


Manual da
Qualidade

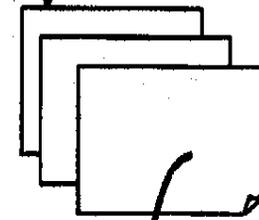


Cartografia dos
Processos

Descrição dos Processos
+ matriz caracterizadora



Instruções de
Trabalho



Registos



Identificação dos processos

Parâmetros caracterizadores do Processo

- Denominação do Processo
- Finalidade do Processo
- Entradas e saídas
- Actividades principais de valor acrescentado
- Recursos utilizados pelo processo
- Documentos aplicáveis e regulamentares. Registos
- Responsável pelo processo. Responsabilidades Cliente /Fornecedor
- Principais responsabilidades na sua relação de Cliente/fornecedor
- Processos antecedentes – Fornecedores
- Processos precedentes – Clientes
- Objectivos – Indicadores, métrica, frequência de avaliação
- Monitorização – melhoria continua
- Características de reprodutibilidade
- Plano de acções de melhoria



PROCESSO

Elaborado

Aprovado

Edição:
Data:

Finalidade do Processo:

Elementos de entrada	Principais actividades de valor acrescentado	Elementos de saída	Documentos - Registos
			Documentos regulamentares

Objectivos	Indicadores - Métrica	Monitorização Frequência	Interfaces com outros Processos
			Processos Antecedentes - Fornecedores
			Processos Seguintes - Clientes

Responsabilidades - Cliente/ Fornecedor interno:	Recursos:	Responsável pelo Processo:
		Outros Responsáveis envolvidos:

GESTÃO DOS PROCESSOS - IMPLEMENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

P10.0 – Comercial	Elaborado	Aprovado	Edição: 0 Data: 06/01/03
--------------------------	-----------	----------	-----------------------------

Objetivo do processo: Estabelecer políticas comerciais e meios promocionais dos produtos e imagem da Móveis 2050 . Assegurar que todos os requisitos do Cliente estão devidamente definidos e documentados e que existe capacidade para os cumprir, antes de ser apresentado um orçamento ou aceite uma encomenda.

Elementos de Entrada	Principais Actividades de valor acrescentado	Elementos de Saída	Documentos/ Informações
<p>Descrição e formalização das necessidades dos Clientes;</p> <p>Orçamentos;</p> <p>Encargos;</p> <p>Alterações de emenda ao contrato;</p> <p>Revisão sobre a evolução das necessidades dos mercados e produtos;</p> <p>Modelo de Peça, Protótipo da peça ou</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar necessidades dos Clientes, evolução dos mercados e produtos; - Estabelecer e Operacionalizar o Plano Comercial; - Manter comunicação sistemática com os Clientes; - Recolher necessidades dos Clientes; - Elaborar e validar orçamentos; - Recepcionar e analisar encomenda/ requisição do Cliente; - Organizar Dossier Técnico – Comercial e enviar para P11.0 – Gestão de Obras; - Realizar Reuniões Semanais de análise de evolução das Obras. - Analisar Resultados Globais da Implementação do Plano Comercial; - Calcular custos de elaboração; - Gerir as modificações ao contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier Técnico – Comercial; - Plano Comercial; - Tabela de Preços/Custos; - Orçamentos Elaborados e Negociados - Modificações ao contrato formalizadas e comunicadas aos Intervenientes. - Cálculos de avaliação de custos - Catálogos promocionais da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Comercial; • Orçamentos; • Lista Orçamentos Elaborados; • Requisições/ encomendas do Cliente com especificações técnicas; • Modificações ao Contrato; • Tabela de Preços/ Custos; • Cálculo do Custo/Hora. <p align="center">Documentos regulamentares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas sobre execução dos produtos

Objectivos	Monitorização/Indicadores	Frequência de análise	Interfaces com outros Processos
<p>Manter até Dezembro de 2003 relações comerciais com o Cliente em 3 novos clientes, pela aceitação de duas encomendas no mínimo</p> <p>Manter contactos comerciais de promoção da XPTO com 6 empresas, fabricantes de produtos em termo-plásticos até ao fim de 2003</p>	<p>Constatação pelas facturas emitidas da existência de novos Clientes e das encomendas emitidas</p> <p>Constatação através de relatórios de visita ou registos em actas dos contactos realizados.</p>	<p align="center">Trimestral</p> <p align="center">Trimestral</p>	<p>Processos Precedentes:</p> <p>P01.0- Plano de Negócios</p> <p>P02.0- Gestão do Sistema da Qualidade</p> <p>P25.0- Gestão de Terceiros</p> <p>P30.0- Gestão de Ocorrências e das acções Correctivas e Preventivas</p> <p>P32.0- Análise de Dados</p> <p>Processos Seguintes:</p> <p>P11.0 – Gestão de Obras</p>

<p>Capacidade de Cliente / Fornecedor interno:</p> <p>Existência da possibilidade de aceitar a encomenda/ requisição do Cliente;</p> <p>Cumprimento da satisfação das encomendas dos Clientes;</p> <p>Integração na Gestão de Topo da evolução do cumprimento do Plano Comercial</p> <p>Participação no projecto de moldes novos e alterações a moldes;</p> <p>Participação na Gestão das reclamações de Clientes e no processo de avaliação do índice de satisfação;</p> <p>Participação em actividades de promoção dos produtos da Empresa;</p> <p>Reuniões regularmente os Clientes e potenciais Clientes.</p>	<p>Recursos:</p> <p>Sistema Informático</p> <p>Meios promocionais, catálogo institucional e espaço internet</p>	<p>Responsável pelo Processo:</p> <p>António Joaquim</p> <p>Outros Responsáveis envolvidos:</p>
--	--	---

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Identificação dos processos

Metodologia para a caracterização e modelação dos processos

- **Constituição de um grupo de trabalho e definição de um animador**
- **Clarificação da estratégia e dos objectivos globais**
- **Compreender e Inventariar as actividades da empresa sob o ponto de vista do cliente**
- **Identificar as partes interessadas na organização**
- **Sistematizar as actividades e estabelecer e classificar processos.**
 - **Global versus local – método descendente**
 - **Local versus Global – método ascendente – recensear todas as actividades. Agrupar por afinidades.**
 - **Começar por consolidar os processos de realização**
- **Hierarquizar processos em função da dimensão, criticidade e importância**
- **Elaborar macrocartografia dos processos e delimitar o perímetro de cada processo**
- **Identificar as entradas e saídas, as interacções com outros processos (Clientes e fornecedores) e as principais actividades.**
- **Identificar os processos chaves**
- **Estabelecer responsáveis (donos) pelos processos.**

Identificação dos processos

Metodologia para a caracterização e gestão dos processos (cont)

- Identificar documentos, recursos utilizados nos processos
- Diagnosticar, questionar e otimizar os processos actuais
- Definir o grau de detalhe a descrever. Elaborar procedimentos. Fluxogramas
- Estabelecer as responsabilidades na óptica de Cliente/Fornecedor
- Estabelecer objectivos de processo e de resultados (indicadores, metas, métrica e frequência).
- Definir modos de monitorização.
- Elaborar plano de acções de melhoria.
- Rever processo e resultados

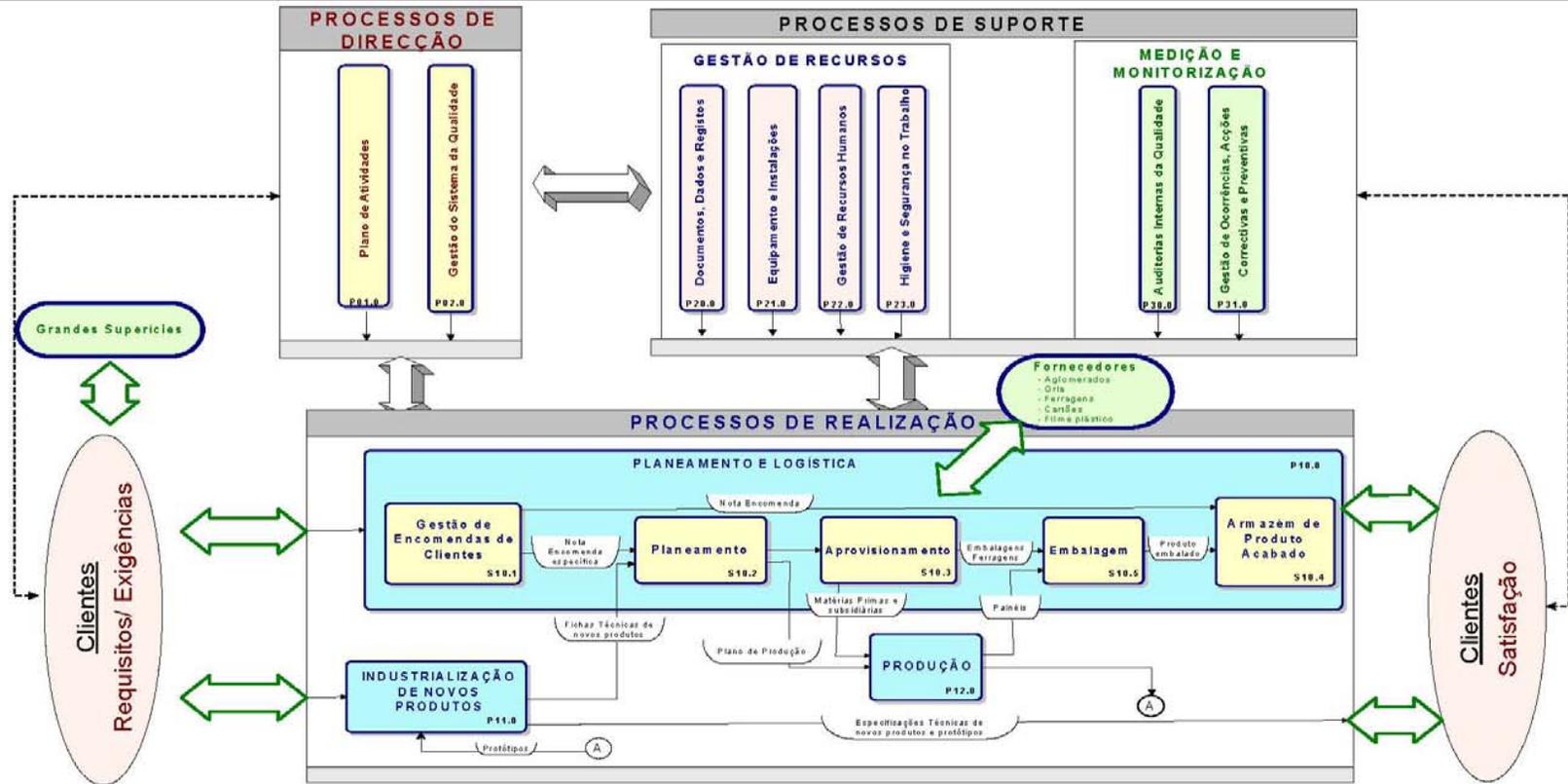
A Cartografia Dos Processos

A cartografia dos processos, ou seja, a identificação dos processos e a definição dos seus interfaces, é a primeira etapa da gestão por processos. A segunda etapa é conhecer, descrever e consolidar o funcionamento de cada processo da organização. A terceira etapa consiste em estabelecer e implementar acções com vista ao progresso permanente

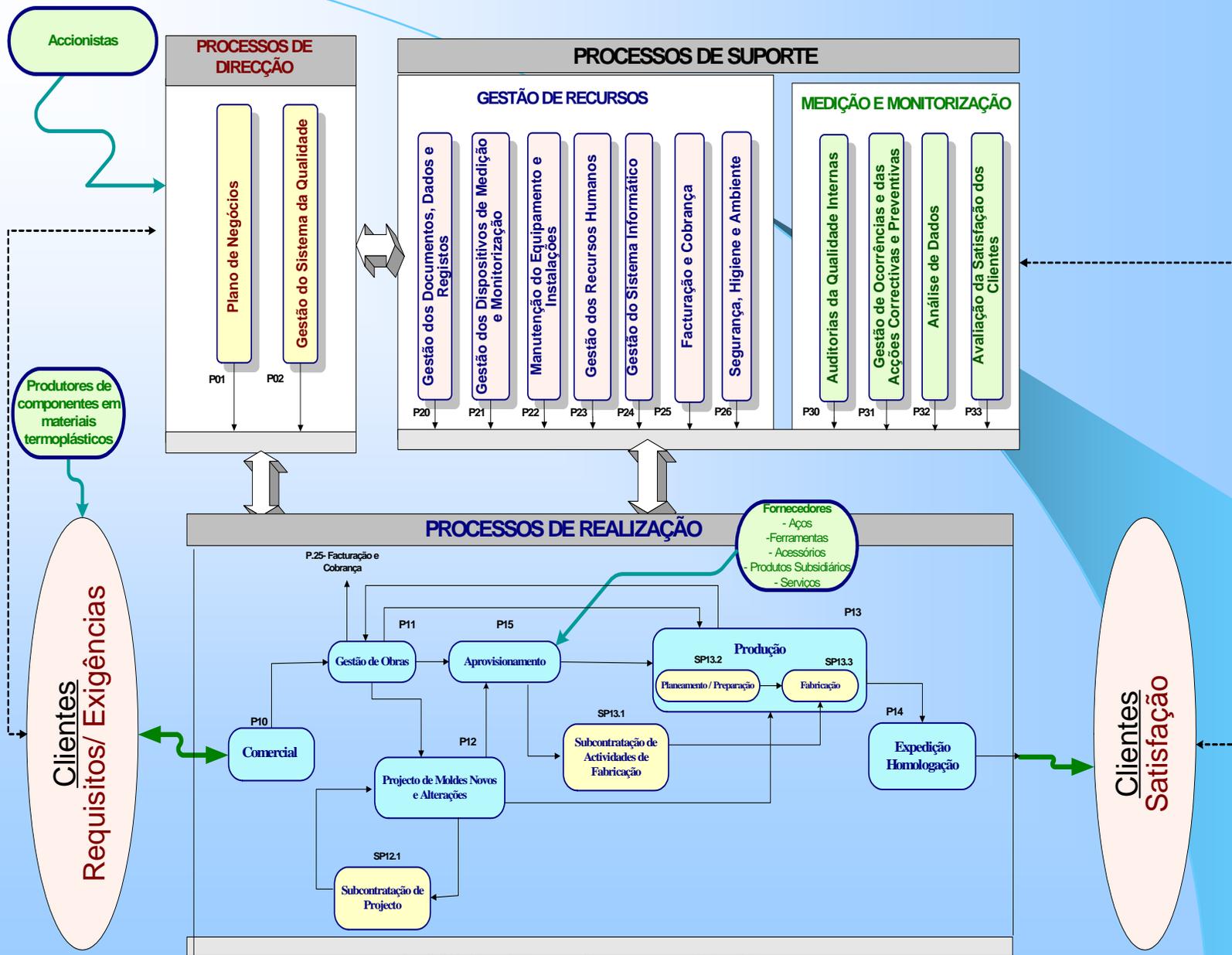
A representação gráfica de uma cartografia de processos é um modelo interessante, porque obriga a ter uma ideia clara e percebida de toda a mecânica de uma organização. Se somos capazes de desenhar e representar a nossa organização, então somos capazes de compreender o seu funcionamento

Saber Estabelecer e Gerir Processos

PLANIFICAÇÃO GLOBAL DOS PROCESSOS		
ELABORADO	APROVADO	EDIÇÃO: DRAFT 4
		DATA: 10/02/04



Saber Estabelecer e Gerir Processos



(*) incluindo os requisitos regulamentares

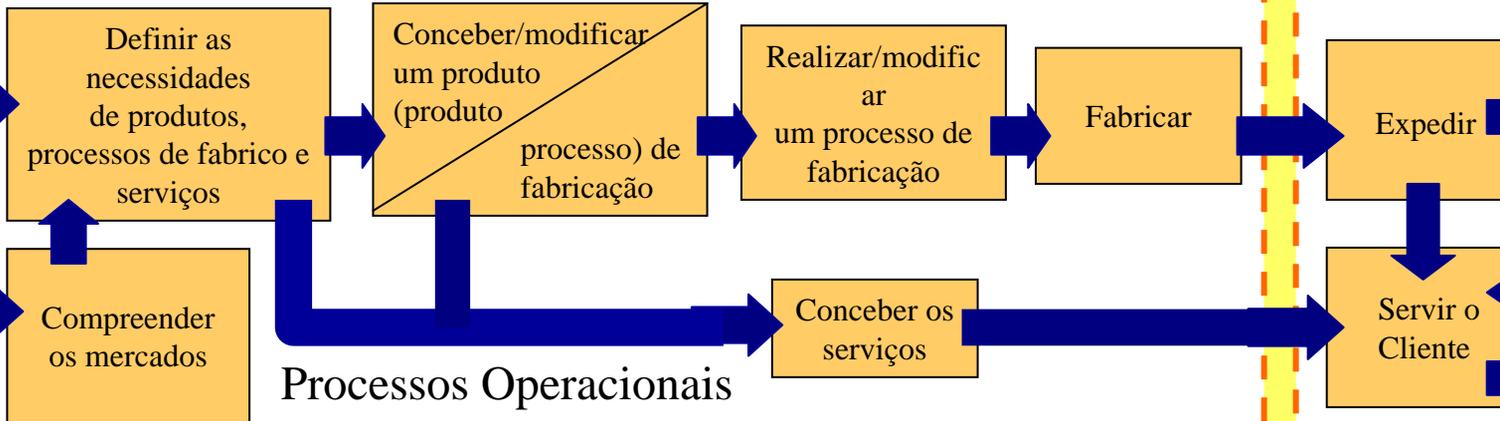
C
L
I
E
N
T
E
(*)

C
L
I
E
N
T
E

Processos de Management

- Melhorar a satisfação dos clientes (incidentologia, satisfação cliente, fidelização,...)
- Pilotar os sistema da qualidade (audits, acções correctivas e preventivas,..)
- Definir e desdobrar a estratégia, a política e os objectivos
- Pilotar os programas e os projectos

Benchmarking e Sustentar os serviços e os processos da rede



Processos Operacionais

Processos Externalizados

- Gerir os recursos (humanos, materiais, financeiros, sistemas de informação)
- Pilotar as relações com os fornecedores externos e internos

Processos de suporte

Melhoria Contínua

Responsável pelo Processo – Responsabilidades

- É o responsável pela vigilância do processo e assegura que este atinge os resultados fixados pela direcção.
- Supervisiona os recursos para que estes sejam utilizados de forma optimizada.
- Integra a evolução das exigências específicas (cliente, regulamentares e da organização) que podem ter impacto no seu processo
- Mede a performance do processo através do seguimento dos indicadores
- Assegura o tratamento dos disfuncionamentos do processo
- Compromete-se com acções correctivas associadas
- Identifica as oportunidades de melhoria e propõe acções preventivas associadas
- Aplica ou faz aplicar os planos de melhoria
- Dá conta dos resultados á equipa dirigente

Responsável pelo Processo – Responsabilidades

- **Dispõe da autoridade, da competência e dos meios necessários para:**
 - **Recolher e explorar em permanência o conjunto das informações relativas ao processo e ao seu funcionamento**
 - **Decide toda a acção visando corrigir os disfuncionamentos do processo**
 - **Propõe toda a acção de melhoria do processo**
 - **Assegura a aplicação das acções decididas**

Dados de entrada para a pilotagem

- **O Responsável assegura a aplicação do processo tal como definido, apoiando-se em:**
 - Características do processo
 - Resultados e condições de aplicação do processo
 - Resultados de auditorias qualidade
- **Assegura a eficácia do processo avaliando:**
 - Os indicadores do processo
 - As não conformidades relativas ao produto
 - A satisfação dos clientes do processo
 - A conformidade e eficácia do sistema de gestão da qualidade através de auditorias qualidade

Dados de entrada para a pilotagem

- **O Responsável assegura a eficiência do processo, avaliando:**
 - Os recursos dedicados ao processo (tempo de realização, custos, ...)
 - O encadeamento das actividades e o domínio das interfaces (circuitos de informação e decisões)
 - Comparação de resultados com processos similares (benchmarking).

○

Revisão dos processos

- O Responsável do processo organiza periodicamente revisões de processo, permitindo:
 - Garantir em permanência a satisfação das necessidades e expectativas do cliente do processo
 - Identificar toda a deriva do processo e definir eventuais acções correctivas
 - Identificar oportunidades de melhoria da eficácia e eficiência do processo
 - Medir a maturidade do processo e comparar o nível medido com o inicialmente fixado A frequência das revisões é determinada em função da rapidez de evolução do processo e do seu meio envolvente
- Os participantes nas revisões são os representantes dos actores do processo e dos processos em interface, em particular o cliente e fornecedor internos

Revisão dos processos

- A frequência das revisões é determinada em função da rapidez de evolução e das mudanças do processo e do seu meio envolvente
- A ordem de trabalhos da revisão deve compreender:
 - A apresentação dos Objectivos do processo fixados
 - O seguimento da realização das acções anteriormente estabelecidas
 - A análise dos resultados observados no processo
 - A análise das evoluções em curso ou previsíveis do processo e ou seu meio envolvente
 - A determinação se necessário, das acções correctivas ou de melhoria aplicar.
- A revisão é objecto de um registo e as conclusões da revisão do processo podem constituir um dos dados de entrada à revisão pela gestão

Abordagem por processos - Vantagens

- Integra as necessidades dos Clientes
- Optimiza e diminui os custos de funcionamento
- Melhora a produtividade interna
- Formaliza o modo de proceder e a responsabilidades dos seus actores
- Faz da melhoria continua um os princípios de acção e da gestão
- Melhora a reactividade no tratamento dos disfuncionamentos e no tratamento dos problemas
- Permite a todos os Colaboradores da organização melhor compreenderem a finalidade das suas actividades

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Importância da Documentação

A documentação permite a comunicação das intenções e a consistência das acções. A sua utilização contribui para:

- Obter a conformidade com os requisitos do cliente e a melhoria da qualidade
- Proporcionar a formação adequada
- Assegurar a repetibilidade e a rastreabilidade
- Proporcionar evidências objectivas
- Avaliar a eficácia e adequabilidade permanente do sistema de gestão da qualidade

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Importância da Documentação

Formalização do Saber Fazer

- **Organizar** – Conhecer quem faz o quê e como
- **Sistematizar** – Clarificar, uniformizar e simplificar
- **Memorizar** – Conservar e evitar a perda do conhecimento
- **Aprender** - Transmissão do saber fazer
- **Compreender** – Evita incorrecções no processo de comunicação
- **Comunicar** – Melhor compreensão e comunicação mais eficaz.
- **Avaliar** - Ponto de referência para a avaliação
- **Melhoria**

Saber Estabelecer e Gerir Processos

Importância da Documentação

Conhecer o que fazemos

Saber o que devemos fazer

Escrever como o vamos fazer

Fazer o que escrevemos

Registrar o que fazemos (Sempre que necessário)

Avaliar como o fazemos

Melhorar como vamos fazer



3

Melhoria contínua



A melhoria contínua do desempenho global da Organização deve ser uma prática permanente e assumida por todos os actores da Organização.

Melhoria Contínua é um processo centrado sobre o crescimento contínuo da eficácia e ou da eficiência de uma organização, na concretização da sua política e da obtenção dos objectivos estabelecidos aos vários níveis.



Deve ser desenvolvida uma cultura de Melhoria Contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento. Atitudes como pensar com originalidade e inovar devem ser encorajadas. O “benchmarking” deve também ser usado para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento

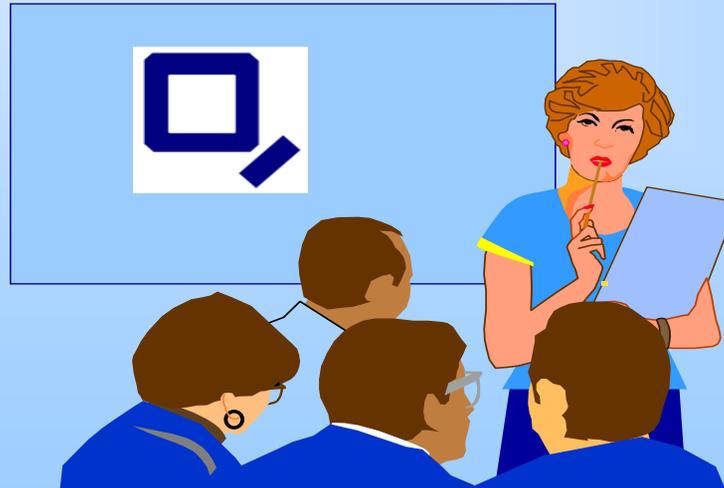


4

O envolvimento das pessoas



As pessoas, a todos os níveis, são a essência da Organização e o seu total envolvimento permite a utilização de todas as suas competências em benefício da Organização.

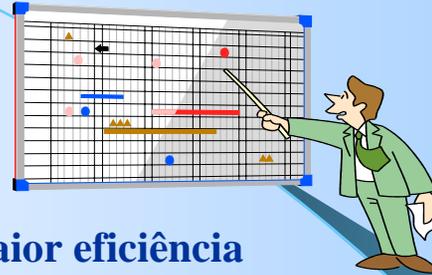


Deverão ser criadas condições para que o pleno potencial das pessoas seja liberto através de um conjunto de valores comuns e de uma cultura de confiança e de autonomia responsável de acção. A participação e comunicação alargadas, baseadas na formação e no desenvolvimento das capacidades, devem ser encorajadas



5

Abordagem por processos



 Um resultado desejado é atingido com maior eficiência quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

Toda a actividade que transforma os elementos de entrada em elementos de saída pode ser considerada como um processo.

Para que uma Organização funcione eficazmente, deve identificar e gerir os numerosos processos inter-ligados entre si.

Os elementos de saída de um processo formam muitos dos elementos de entrada do processo seguinte.

A identificação metódica dos processos utilizados no seio da organização, as suas interacções, a sua gestão, podem ser qualificados de **“Abordagem por Processos”**.

As actividades devem ser geridas sistematicamente em termos de processo. Os processos devem ter responsáveis bem definidos, para que possam ser compreendidos, dando lugar a actividades de melhoria do trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação são a base fundamental da gestão

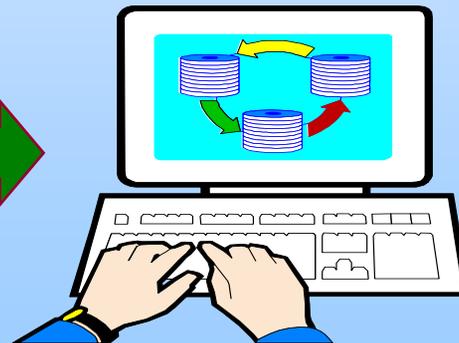
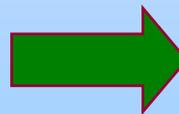


6

Abordagem da gestão como um sistema



Identificar, compreender e gerir um sistema de processos inter-relacionados com objetivos estabelecidos, contribui para a melhoria da eficácia e eficiência de uma Organização.



O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objetivos de todas as partes interessadas na organização: clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas, entidades financeiras, bem como a sociedade em geral. Ao abordar, não só a qualidade mas todas as outras actividades de gestão, como um SISTEMA, auditável, transparente e potencialmente certificável por 3ª parte está a criar condições para sustentar o sucesso da sua organização. Gerir o Ambiente e a PHS com referência às respectivas normas ISO (14001 e 18011), é por isso também recomendado.



7

Benefícios mútuos fornecedor/cliente

 Uma Organização e os seus Fornecedores são interdependentes e, uma relação com benefícios mútuos, aumenta a capacidade de ambas criarem valor.



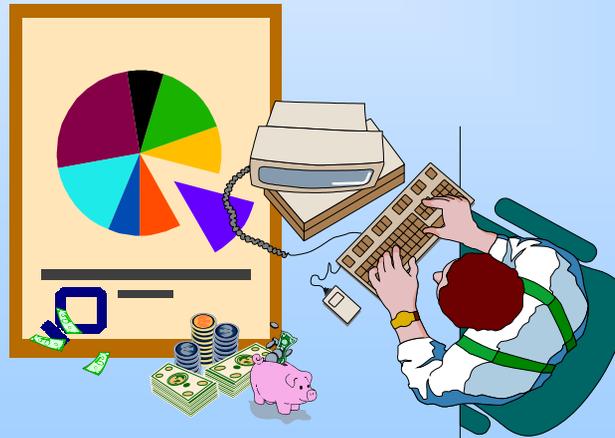
As alianças com fornecedores devem ser estabelecidas com base na confiança e numa integração apropriada, de forma a incentivar a melhoria e a reforçar a cadeia de valor onde a sua organização desenvolve a actividade. O reforço das relações cliente-fornecedor internas devem também ser encorajadas.



8

Abordagem factual

 **Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.**



Medir, estimar, quantificar, decidir com base em valores e dados reais, sustentar as decisões e acções de melhoria, são condições fundamentais para prosseguir os objectivos com eficiência e máxima eficácia.

...para quem não sabe onde está, nem para onde quer ir, .. Qualquer caminho serve.