

Missão, Visão, Objectivos e Estratégia

- ❑ **MISSÃO** - declaração da razão de ser da organização:
 - “porque é que existimos, que produtos/serviços vamos entregar”
- ❑ **VALORES**
 - “em que é que acreditamos”
- ❑ **VISÃO** - declaração do futuro desejado para a organização:
 - “para onde queremos ir?”
 - “o que queremos ser?”
- ❑ **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**
 - “o que queremos alcançar”
- ❑ **ESTRATÉGIA**
 - Como alcançar os objectivos estratégicos
 - Como vamos fazer

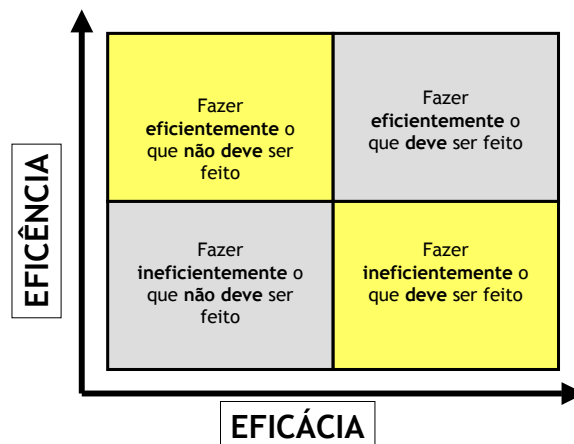
Modelo e Processos de Negócio

- ❑ O **MODELO** de negócio de uma organização tem a ver com a forma como desenvolve o seu negócio e como se posiciona no seu mercado, exemplo:
 - Podemos produzir apenas para stock; podemos produzir por encomenda; só fazemos montagem de componentes, etc
 - Temos canais de distribuição e comercialização próprios, temos ligação directa aos clientes finais, etc
- ❑ O **MODELO** de negócio é operacionalizado através de um conjunto de **PROCESSOS** (de negócio) que produzem um determinado ‘output’ e interactivam de forma bem definida

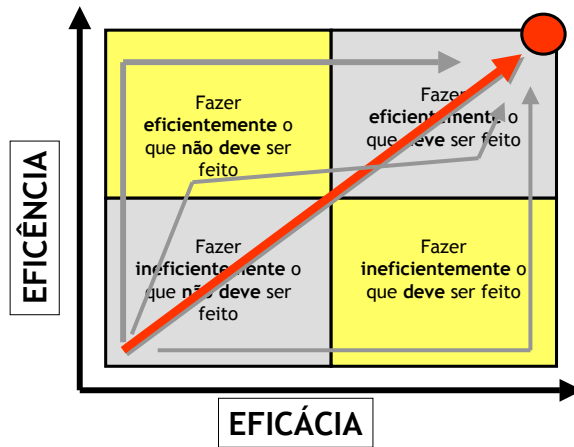
Processos

- ❑ As organizações têm (devem ter!) uma missão e objectivos. Os **objectivos** das empresas são atingidos através dos seus **processos**...as organizações procuram ser mais eficazes e também mais eficientes!
- ❑ Os processos representam a forma como uma organização desenvolve e coordena as suas actividades de forma a produzir um produto ou serviço de acordo com os requisitos dos seus clientes
 - Características: objectivo, início, fim, entradas, saídas, fornecedores, clientes, eventos, recursos
 - Fluxos de informação e físicos: atravessam diferentes áreas funcionais (multi-departamentais)

Eficiência vs Eficácia



Eficiência vs Eficácia



Definição de Processo (ISO9000:2000)

Uma actividade utilizando recursos e gerida de forma a permitir a transformação das entradas em saídas pode ser considerada como um processo.

Frequentemente, a saída de um processo constitui directamente a entrada de outro processo.

Norma ISO9001:2000 (ponto 0.2)

O que é um processo?

Actividade que transforma ENTRADAS em SAÍDAS



Recursos:

Pessoas
Infraestruturas/Equipamentos
Materiais
Métodos

Resultados:

Produtos
Serviços

Abordagem por processos (ISO9000:2000)

A identificação de um sistema de processos das suas interações dentro de uma organização, e a gestão desses processos podem ser referidas como sendo a **"abordagem por processos"**.

Esta norma incentiva a que, no desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade, seja adoptada uma **"abordagem por processos"** como forma de aumentar a satisfação do cliente indo de encontro aos seus requisitos.

Norma ISO9001:2000 (ponto 0.2)

Vantagens da abordagem por processos

Uma vantagem desta abordagem é o controlo passo-a-passo das interacções dos processos individuais.

Por outro lado, esta abordagem enfatiza a importância:

- de entender e ir de encontro aos requisitos
- da necessidade de considerar os processos em termos de valor acrescentado
- de obter resultados do desempenho e da eficácia do processo
- da melhoria contínua dos processos baseada na medição de objectivos

Norma ISO9001:2000 (ponto 0.2)

Comentários à abordagem por processos

A norma ISO9000 estabelece que a organização deve:

- identificar tudo o que faz (isto é todas as suas actividades)*
- identificar as interacções entre essas actividades
- identificar as actividades críticas para a satisfação dos clientes
- dispor de indicadores de desempenho dessas actividades críticas
- procurar melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos dessas actividades.

** Note-se que, de acordo com a definição da norma, uma actividade que transforma entradas em saídas pode considerar-se como sendo um processo.*

Comentários à abordagem por processos

A abordagem por processos está intimamente relacionada com a relação “cliente/fornecedor” interno.

Segundo esta abordagem, a organização é vista como uma rede de clientes/fornecedores onde:

- cada um conhece os seus clientes (isto é, aqueles que recebem aquilo que produz) e os respectivos requisitos
- cada um é responsável por garantir qualidade do que produz (auto-controlo).

Conhecer os meus clientes

- 1. Quem são os meus clientes?**
(porque faço esta tarefa? a quem devo prestar contas?)
- 2. Quais são as suas necessidades?**
(preciso de instruções precisas, formais?)
- 3. Essas necessidades estão expressas? Como?**
(a que documentos me devo referir no meu trabalho?)
- 4. Posso avaliar a conformidade do meu trabalho?**
(tenho critérios para avaliar a qualidade do meu trabalho?)

Conhecer os meus clientes

- 5. Qual é o meu nível de conformidade?**
(que critérios e objectivos não satisfaço?)
- 6. Onde provém a falta de conformidade?**
(porque me desviei do que era esperado do meu trabalho?)
- 7. Como se distribuem as causas da não conformidade?**
(existem múltiplas causas para a minha não conformidade?)
- 8. Que acções correctivas devo tomar?**
(o que devo fazer para não voltar a cometer os mesmos erros?)

Garantir a minha qualidade

Para poder garantir (ou auto-controlar) a minha qualidade preciso de:

- saber o que tenho de fazer
- saber como o devo fazer
- saber como medir o que faço
- dispôr dos meios necessários para fazer e para medir
- saber como agir em caso de desvio (isto é, de não conformidade) face ao resultado esperado.

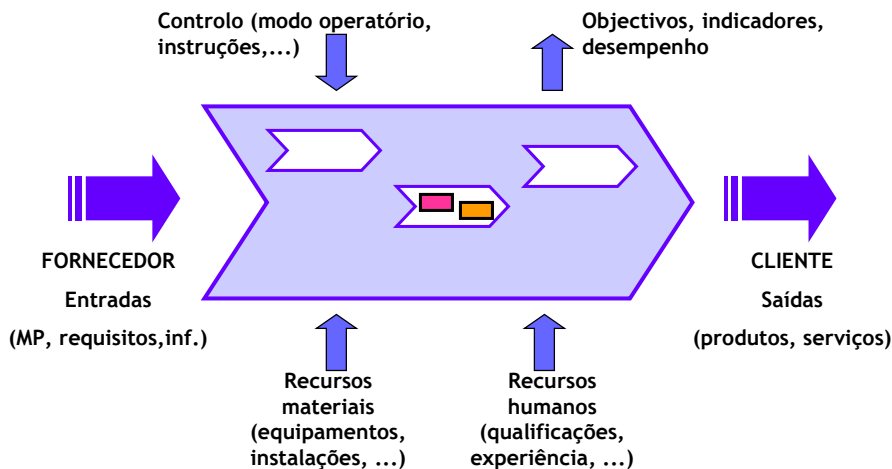
Processos: definição geral

❑ Conjunto de actividades inter-relacionadas que produzem um resultado a partir de uma ou mais entradas (quer os resultados, quer as entradas podem ser informações ou bens físicos)

▪ Exemplos:

- o processo Planeamento da Produção produz como resultado o Plano de Fabrico (o que é uma informação) com base num conjunto de informações de entrada
- o processo Fabrico da Peça Z produz um resultado físico (uma ou mais peças do tipo X...) a partir de um conjunto materiais e de um conjunto de informações (procedimentos de fabrico, plano de fabrico, ...).

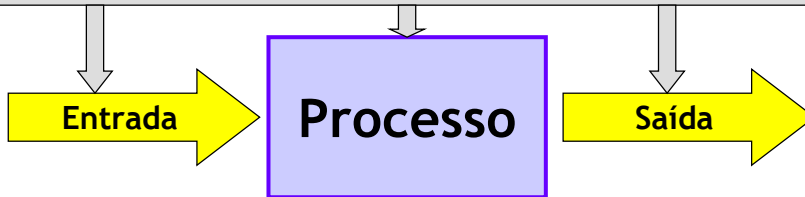
Processos: modelo geral



Gerir um processo?

Monitorar & Medir o Processo

Certificar-se que as entradas são as adequadas, que as actividades de transformação estão a ser executadas de forma conveniente e que os resultados esperados são atingidos - então definir e executar acções de melhoria



Recursos adequados:

- Colaboradores qualificados
- Infraestruturas/Equipamentos adequados
- Materiais adequados
- Métodos adequados

Resultados desejados:

- Produtos com qualidade
- Serviços com qualidade
- Clientes satisfeitos

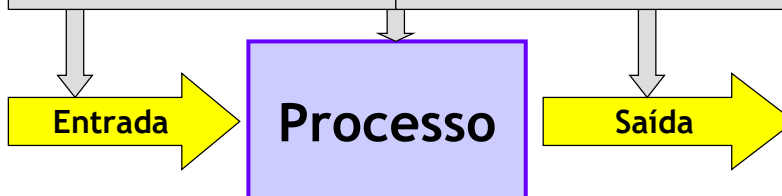
Medir o desempenho do Processo?

Eficiência

Eliminação de desperdícios

Eficácia

Alcance dos resultados desejados



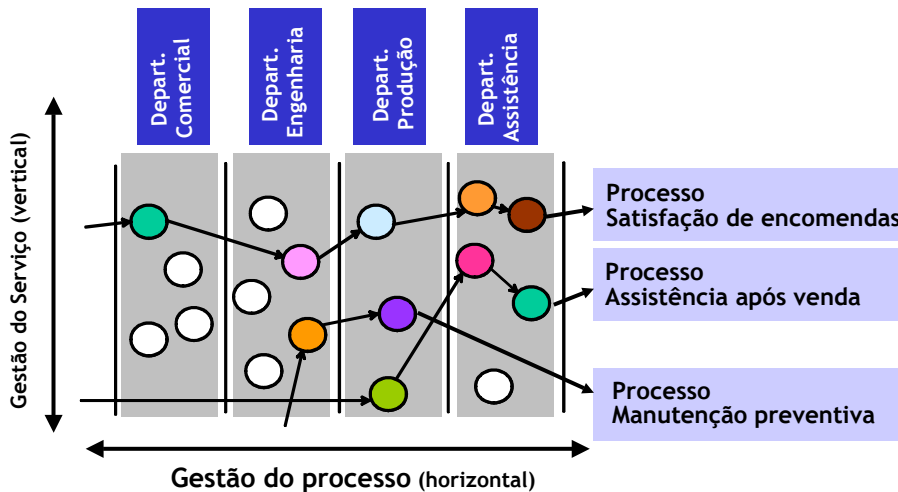
Recursos adequados:

- Colaboradores qualificados
- Infraestruturas/Equipamentos adequados
- Materiais adequados
- Métodos adequados

Resultados desejados:

- Produtos com qualidade
- Serviços com qualidade
- Clientes satisfeitos

'Transfuncionalidade'



Tipos de processos

□ Processos principais / realização

- São os processos que contribuem directamente para a realização do produto (concepção, gestão dos contratos, compras, produção, armazenamento, ...)

□ Processos de suporte

- Embora não criem directamente valor, contribuem para o bom funcionamento dos processos de realização (recursos humanos, manutenção, custeio, sistemas de informação, ...)

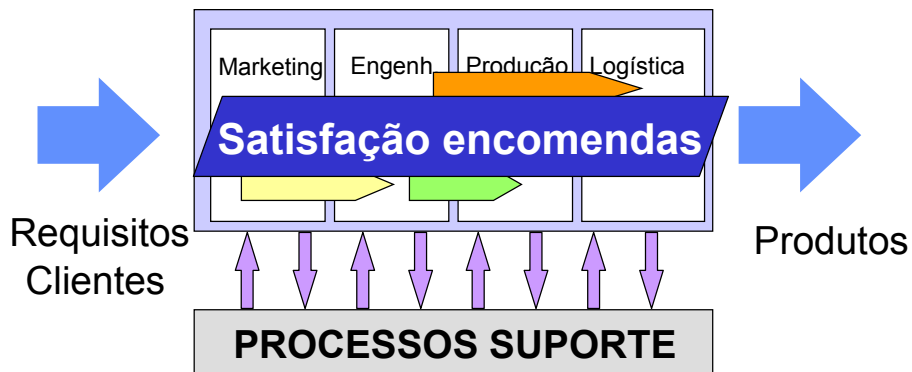
□ Processos de gestão

- Contribuem para a definição da política e dos objectivos da empresa (desenvolvimento estratégico, revisão do sistema de gestão da qualidade, comunicação interna, ...)

Os processos críticos

- ❑ Tipicamente, tratam-se dos processos com impacto directo:
 - na satisfação dos clientes ou
 - nos resultados financeiros da empresa
- ❑ Os processos críticos são aqueles que impede ou dificulta que um dado objectivo estratégico seja satisfeito.
- ❑ Dos múltiplos processos que cada empresa executa, apenas os processos críticos precisam de ser “geridos”.

Interacção entre processos



Exemplos de processos

❑ Serviço pós-venda

- Tratamento reclamações
- Gestão garantias
- Assistência técnica

❑ Marketing e Vendas

- Planificação de vendas
- Gestão força de vendas e distribuição
- Gestão relações com cliente
 - o Registo pedidos
 - o Análise pedidos
 - o Elaboração propostas
 - o Confirmação encomendas
- Satisfação encomendas
- Expedição e facturação

Exemplos de processos

❑ Concepção e desenvolvimento

- Concepção preliminar
 - o Análise de requisitos
 - o Análise de conformidade normativas e legais
 - o Especificação técnica e pré-projecto
- Concepção detalhada
 - o Projecto mecânico
 - o Projecto eléctrico
- Desenvolvimento protótipos
- Gestão alterações técnicas
- Industrialização produto

Exemplos de processos

❑ Produção

- Planeamento produção (produtos)
- Planeamento processo
- Preparação documentação
- Programação e lançamento
- Execução
- Acompanhamento, inspecção e controlo de produção

❑ Gestão recursos humanos

- Recrutamento e integração de novos colaboradores
- Gestão das carreiras dos colaboradores
- Planeamento da formação e desenvolvimento dos colaboradores
- Avaliação da satisfação dos colaboradores
- Avaliação do desempenho dos colaboradores

Identificação de processos

❑ A identificação (correcta) e a inventariação dos processos de uma organização não é tarefa fácil! Depende de inúmeros factores (p.e. fronteiras!) e do grau de pormenor com que se pretende representar os mesmos processos.

- Nem sempre é fácil decidir se um determinado conjunto de actividades faz parte integrante de um processo X, se faz parte de um processo Y ou se é em si um processo autónomo.
- Quando um processo é definido por um conjunto de actividades do qual não resulta a obtenção de um 'resultado' é porque o processo está mal definido (está concebido como um conjunto de actividades independentes...interrompidas!)

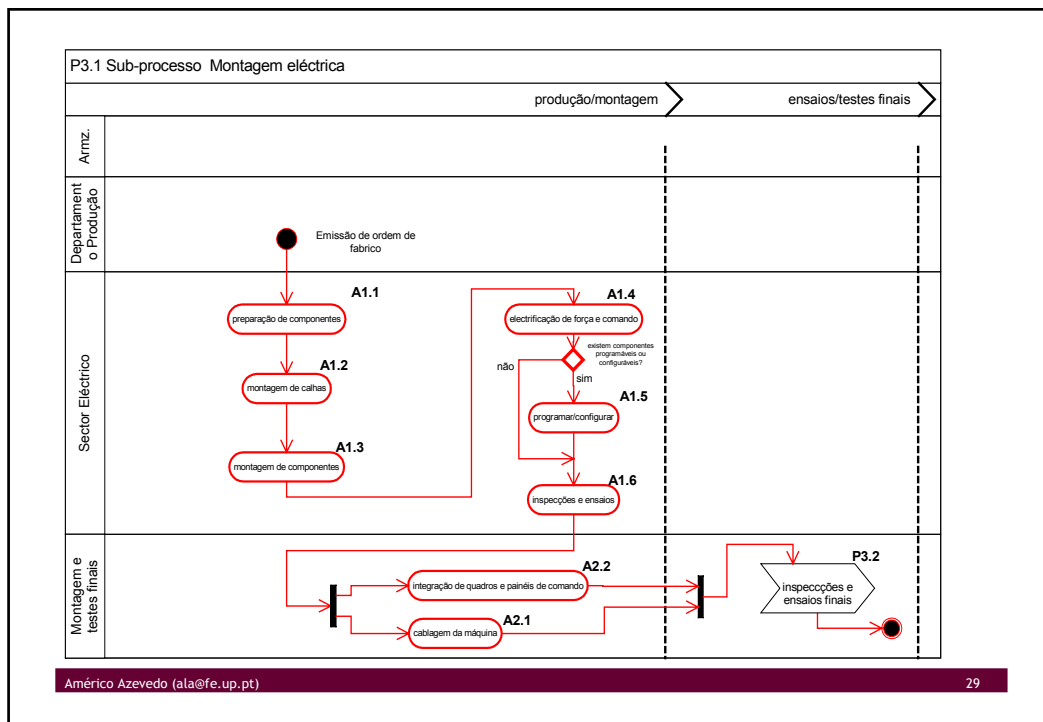
Gerir um processo de negócio

- ❑ Por “gerir um processo” entende-se que o ‘dono do processo’ deve:
 - gerir a documentação associada ao processo
 - coordenar e acompanhar a execução do processo
 - avaliar o desempenho do processo
 - corrigir anomalias
 - propôr acções de melhoria do processo

- ❑ Objectivo da gestão: aumentar a eficiência e a eficácia!

Representação dos processos

- ❑ A representação de processos (análise de fluxos) tem como objectivo fundamental, para além do aspecto de documentação, a detecção de oportunidades para a sua melhoria
- ❑ Existem diferentes possibilidades de documentação
 - Manual de processos
 - o Representação / descrição de macro-processos, processos, sub-processos, actividades
 - o Procedimentos
 - o Instruções
- ❑ Instrumentos
 - Descrições
 - Fluxogramas
 - ...
- ❑ Controlo documental
 - Distribuição, actualização

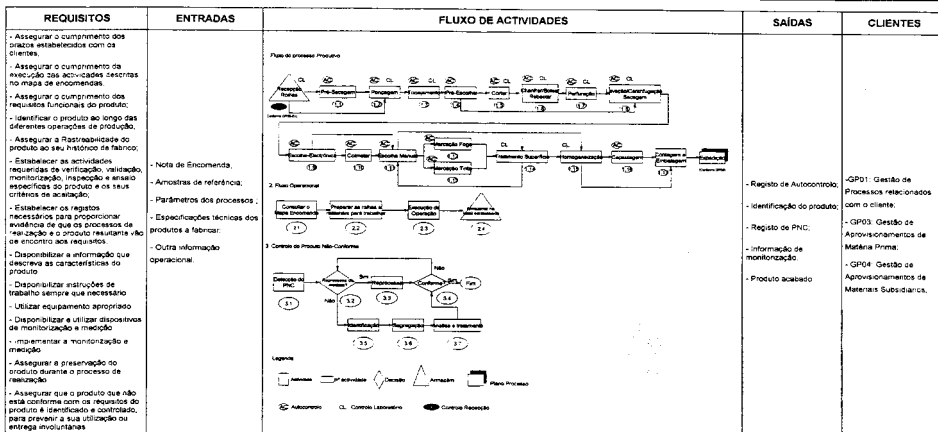


Representação dos processos

- ❑ É útil a representação simultânea de:
 - Actividades/tarefas envolvidas
 - Responsabilidades pela execução das actividades
 - Indicadores associados às actividades/tarefas críticas e/ou ao processo (desempenho global)
- ❑ Como podemos medir o desempenho de um processo?
 - Que registos manter, que dados recolher?



Gestão da Produção e seu Planeamento



MODELO P.P.O. - Documento de Uso Interno de SERCOR - Reprodução Proibida

VERIFICADO POR: 47/06/02
APROVADO POR: 47/06/02

Américo Azevedo (ala@fe.up.pt)

33

DESCRIÇÃO DE PROCESSOS/SUBPROCESSOS COMPRAS DE MATERIAIS

Data: 2002-08-01
PS 12.03/A
Pág. 1/1

1. Objectivo: Definir as actividades associadas às compras de materiais.
2. Âmbito: Aplica-se a todas as compras gerais, de carimbos, rolhas capsuladas, corpos de cortiça aglomerada e produtos químicos.

Coordenador Subprocesso:
Resp. Laboratório

3. Procedimento

3.1. Entradas:

- Necessidades de produtos químicos, rolhas capsuladas, corpos de cortiça aglomerada, embalagens, carimbos

3.3. Indicadores:

- Qualificação de Fornecedores

3.2. Saídas:

- Disponibilidade de embalagens, carimbos, rolhas capsuladas, produtos químicos e corpos de cortiça aglomerada
- Lista de Fornecedores Qualificados

3.4. Actividades do Sub-Processo:

4. Responsabilidades (Departamento / Secção)

Resp. Dpt. Industrial						
Dpt. Administ./Financeiro						
Gerência						
Oper. secção em causa						
Assessor ou Resp. DG						
Resp. Laboratório						

5. Documentos Associados:

Mas070, Mas071, Mas072, documentos de encomenda ao cliente (2)	Mas074, Mas077	Mas070, Mas071, Mas072, Fax, e-mail (1,3)	IT 12.03.01	IT 12.03.01	PG 12.01.01
--	----------------	---	-------------	-------------	-------------

● Responsável ○ Colabora

Notas: (1) - Carimbos; (2) - Corpos aglomerados; (3) - Embalagens cartão e embalagens plásticas impressas; (4) - Embalagens rafia plástica; (5) - Rolhas capsuladas

PS 12.03/A

Elaborado: DQA -

Aprovado: GE -

Américo Azevedo (ala@fe.up.pt)

34

Processos principais

□ Processos principais

- Conceção e Desenvolvimento (XPT)
- Gestão de pedidos de cliente (DC: ASA)
- Satisfação de encomendas (DF: FLA)
- Produção (DF: FLA)
- Assistência após-venda (DF:FLA)
- Compras (DC:ASA)

Processos de suporte e de melhoria

□ Processos de suporte

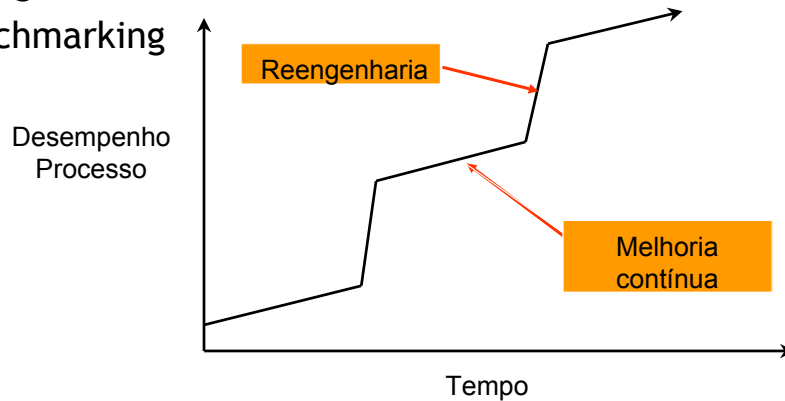
- Recursos humanos (GQ: SFS)
- Gestão de DMM (GQ: SFS)
- Manutenção (RM: MSA)
- Instalações, equipamentos e infra-estruturas (DG:ASA)
- Controlo de produto não conforme (GQ: SFS)

□ Processos de melhoria

- Auditorias internas (GQ: SFS)
- Análise de dados e melhoria (GQ:SFS)

Melhoria de processos: estratégias

- ❑ Melhoria contínua
- ❑ Reengenharia
- ❑ Benchmarking



Melhoria dos processos

- ❑ Os processos da organização, sobretudo os processos críticos, devem ser objecto de um esforço de melhoria contínua.
- ❑ Esse esforço deve envolver todos na organização e, para esse esforço ser mais eficaz, deve assentar em **grupos de melhoria** que reunam:
 - pessoas com conhecimentos técnicos e científicos,
 - pessoas com "experiência de terreno".

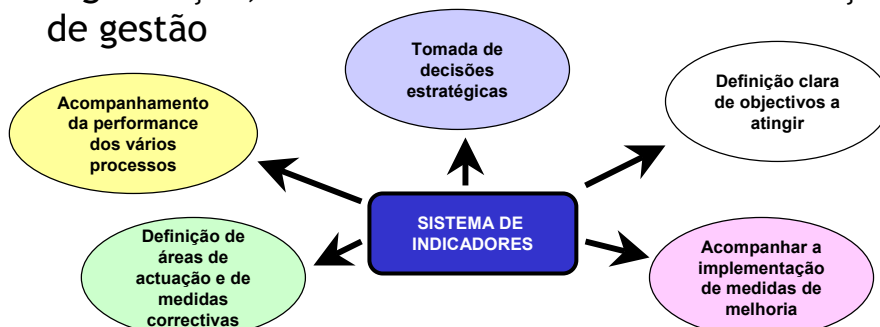
Organização do esforço de melhoria

A composição dos grupos de melhoria dependerá da natureza do problemas a tratar:

- ❑ **grupos de progresso** (ou círculos da qualidade), os quais reúnem pessoas da mesma unidade e ocupam-se de problemas que respeitam a essa unidade;
- ❑ **grupos de acção permanente**, os quais reúnem pessoas de diferentes unidades em torno de um tema comum, por exemplo higiene e segurança, que interessa a todas as unidades;
- ❑ ...

A importância dos Indicadores

- ❑ Um sistema de indicadores de desempenho é uma ferramenta de gestão muito útil para qualquer organização, constituindo uma base de informação de gestão



Indicadores de desempenho

- ❑ A implementação e acompanhamento de processos deve ser suportado por um sistema fiável de indicadores, com o objectivo de:
 - Permitir situar-se em relação aos valores nominais definidos e corrigir eventuais desvios
 - Medir as melhorias obtidas
 - Motivar e empenhar os colaboradores na obtenção de objectivos claramente definidos
 - Identificar as actividades / procedimentos que não estão a obter os resultados pretendidos
 - Facilitar a implementação e os ajustamentos necessários a novos processos

Seleccção de indicadores

- ❑ Os indicadores devem ser representativos e devem estar relacionados com o tipo de análise pretendida, devendo ser sensíveis a eventuais variações
 - Exemplo: indicadores dos custos da qualidade
 - o Custos de prevenção / custos totais da qualidade
 - o Custo de falhas internas / custos totais da qualidade
 - Outros exemplos
 - o Número de acidentes de trabalho/número de colaboradores
 - o Número de atraso médio nas entregas

Definição indicadores

❑ Para cada indicador definir:

- Identificador, nome indicador
- Descrição
- Unidade de medida
- Critério/formula de cálculo
- Frequência de cálculo
- Nível de detalhe
- Responsável
- Fontes dos dados
- Lista de destinatários
- Valor actual
- Valores anteriores
- Objectivo final a atingir

Exemplo

❑ Indicador nº 1

- NOME: Fidelidade das entregas a clientes
- DESCRIÇÃO: Nível de cumprimento dos prazos acordados
- UNIDADE MEDIDA: % percentagem
- CRITÉRIO CÁLCULO: $(\text{Valor encomendas entregues no prazo} / \text{valor total de encomendas no período}) \times 100$
- FREQUÊNCIA: Mensal
- NÍVEL DE DETALHE: todos os clientes
- FONTE: Sistema de informação
- RESPONSÁVEL: Dep. Comercial

Exemplos tipo de indicadores

❑ Fidelidade das entregas

- Fidelidade da produção
 - o Rendimento da produção
 - o Produtividade
 - o Capacidade ocupada
 - o Não conformidades
 - o Rupturas de stock MP
- Alterações dos clientes
 - o Alterações de prazos
 - o Alterações na quantidade

❑ Fiabilidade das compras

- Eficácia dos fornecedores (entregas)
- Grau de qualidade fornecimentos
- ...

Exemplos tipo de indicadores

❑ Serviço pós-venda

- Tempo de resposta a reclamações
- Tempo de resolução de reclamações
- Número intervenções no período garantia
- Tempo médio de reparação

❑ Desenvolvimento produto

- Custo de desenvolvimento % (efectivo/planeado)
- Tempo médio desenvolvimento
- Taxa de sucesso projectos % (produtos novos / projectos)