

# Gestão por Processos



# Gestão por Processos

## AGENDA

1. **Definição de Processo**
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. Evidências nos Processos
9. Exercícios
10. Ciclo de Revisão dos Processos

## Definição de Processo

- “Conjunto de actividades interrelacionadas ou que interagem e que transformam inputs em outputs”, é a definição genérica que é assumida no âmbito da norma sobre Gestão da Qualidade, ISO 9001:2000.
- De acordo com a definição estabelecida na norma de referência, qualquer conjunto de actividades que transformam entradas em saídas pode ser considerado com um processo.

# Gestão por Processos

## AGENDA

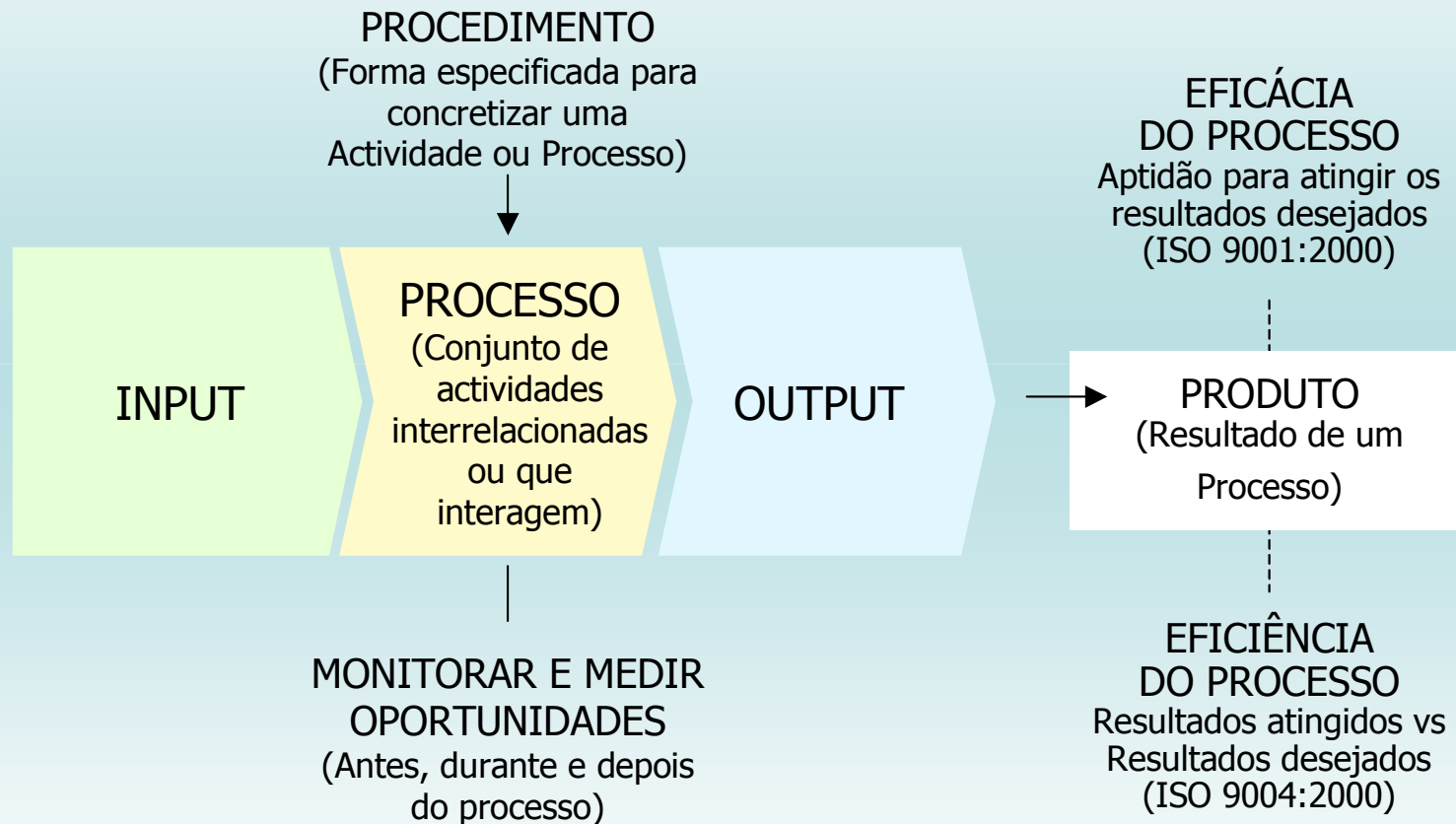
1. Definição de Processo
2. **Abordagem por Processos**
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. Exercícios
9. Ciclo de Revisão dos Processos

# Abordagem por Processos



Uma sequência de actividades, geradoras de **Valor Acrescentado** que permite alcançar uma dada finalidade a partir de um ou mais recursos (Humanos, Materiais, Financeiros, Tecnológicos)

# Abordagem por Processos

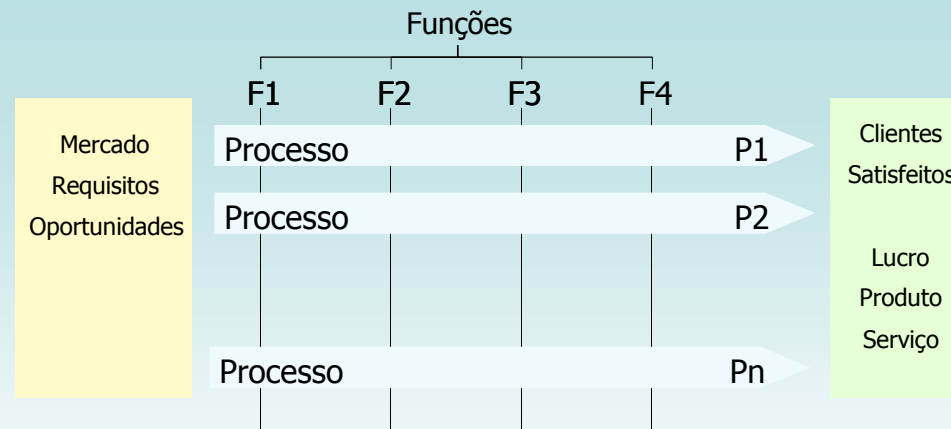


# Abordagem por Processos



# Abordagem por Processos

- No mundo das Organizações começa a reconhecer-se que os negócios ou actividades tem vindo a ser sistematicamente geridos através de Estruturas Funcionais e que, no entanto, serviços e produtos são desenvolvidos, produzidos e disponibilizados aos mercados e clientes por Processos de Negócio que operam de forma transversal às Funções.





# Abordagem por Processos

- Os Processos recebem "inputs" de uma ou várias fontes e transformam-nos (Valor Acrescentado), para produzir os "outputs" esperados.
- Construir o Sistema baseado em Processos será relativamente simples, necessitando apenas de compreender que conjuntos de actividades - Processos - de valor acrescentado irão converter oportunidades em lucro para a Organização. Conforme temos vindo a descrever torna-se fundamental identificar:
  - os Processos críticos para o negócio
  - os Processos de suporte

# Abordagem por Processos

- Cada Processo pode ser dividido em Subprocessos, Actividades e Tarefas
- Nesta fase da explanação é necessário registar-se que cada conjunto de Actividades (ver definição de Processo) deve ser:
  - documentado
  - analisado
  - gerido,
  - e, que satisfaz as necessidades do negócio.
- Para terminar anunciamos também que o Sistema de Gestão é estruturado, desenvolvido e gerido no sentido de cumprir expectativas e requisitos de todos os interessados no negócio ou na actividade

# Gestão por Processos

## AGENDA

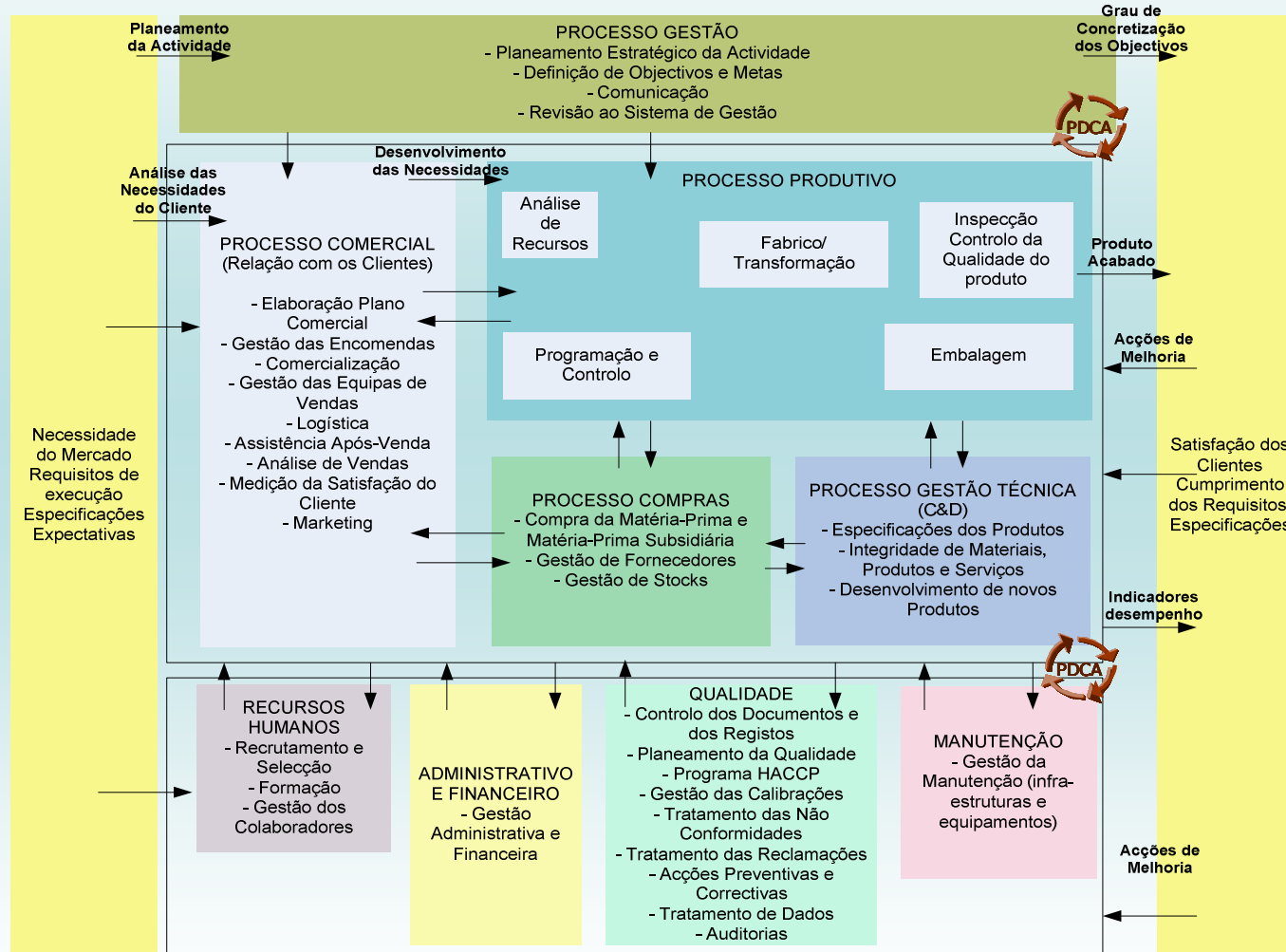
1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. **Modelos Conceptuais de Processos**
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. Exercícios
9. Ciclo de Revisão dos Processos

## MODELO CONCEPTUAL DOS PROCESSOS

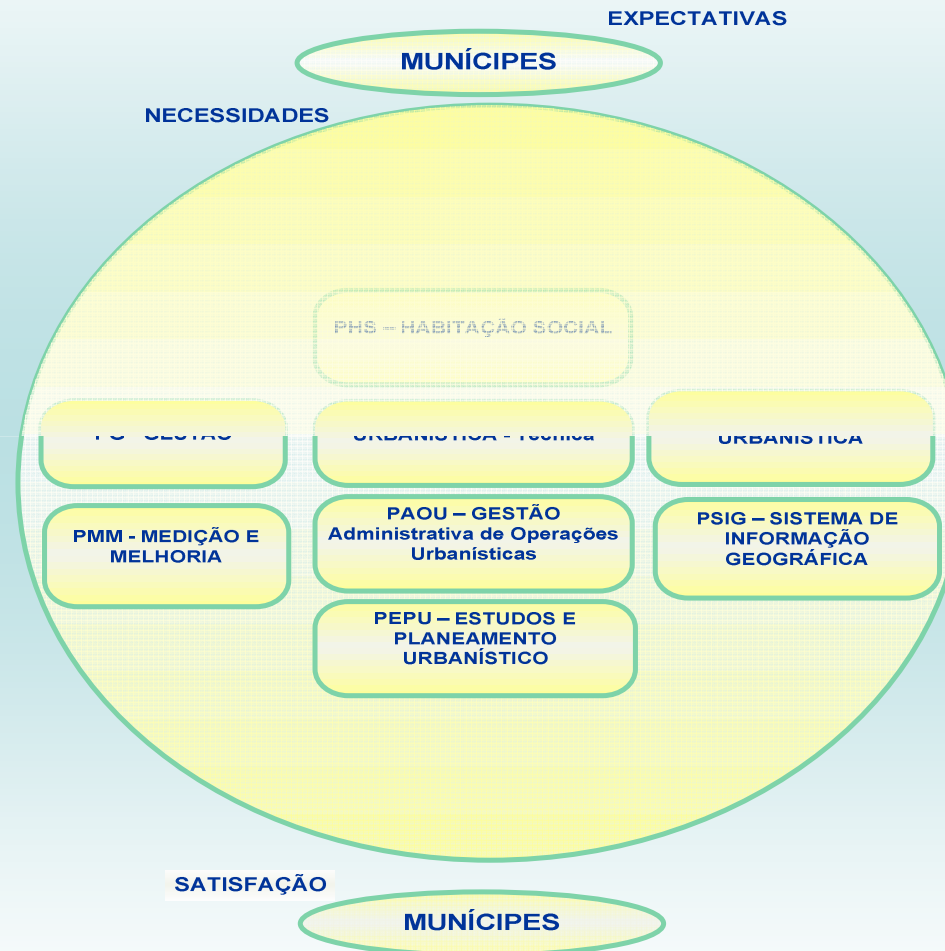


Fonte: "NP EN ISO 9001:2000"

# Modelos Conceptuais de processos – Exemplo 1



# Modelos Conceptuais de processos – Exemplo 2



# Gestão por Processos

## AGENDA

1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. **Inventariação de Processos**
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. Exercícios
9. Ciclo de Revisão dos Processos

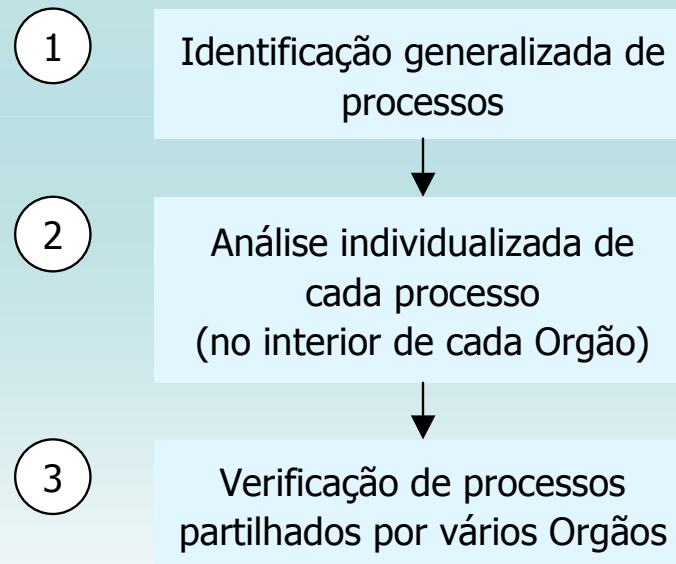
## Inventariação de Processos

- As Organizações devem identificar e inventariar todas as Actividades e Processos (ver definição) que considerem actuates e que concorrem para o seu pleno funcionamento.
- Tomando em consideração a estrutura normal e histórica de uma Empresa/Organização, cada Órgão/Sector (no sentido de unidade funcional que produz valor)



# Inventariação de Processos

- Esquemáticamente podem ser considerados os seguintes passos:



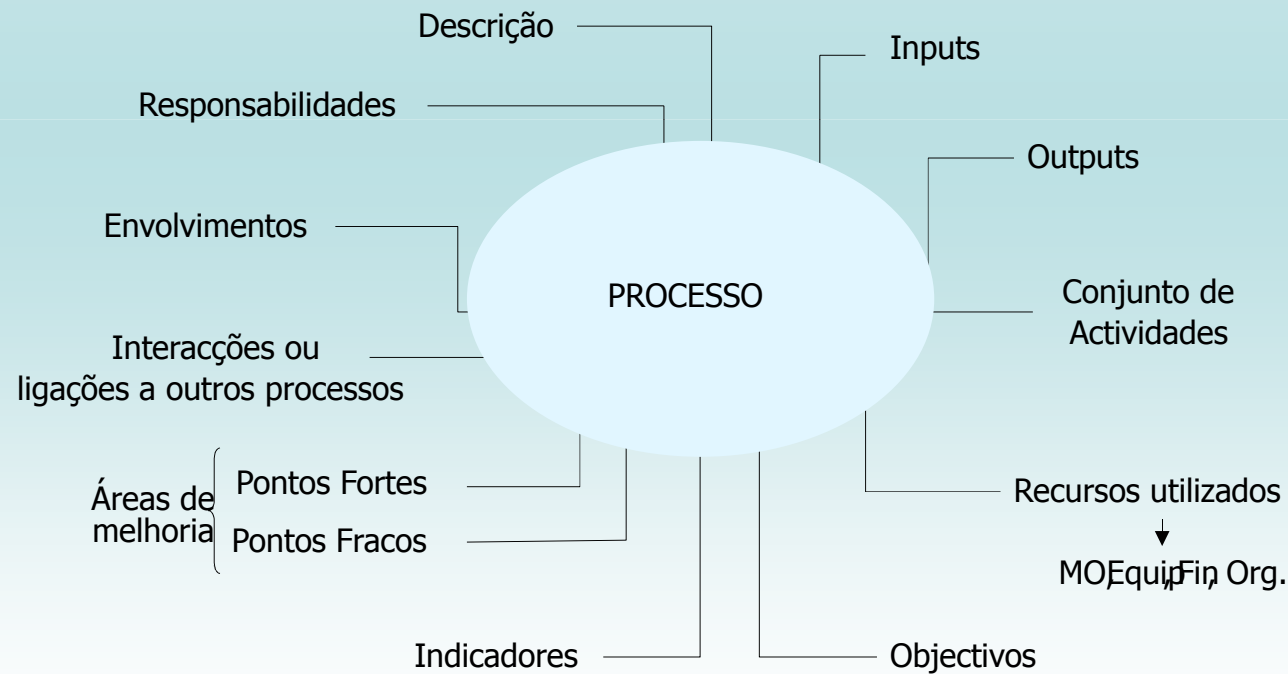
# Inventariação dos Processos

- Todas as Actividades e Processos inventariadas, podem e devem ser escalpelizados, em todos os seus elementos constituintes, como por exemplo,

- Definição
- Identificação dos Processos
- Relações entre os Processos
- Construção da Arquitectura dos Processos
- Responsáveis e Participantes nos Processos
- Objectivo do Processo
- Fluxograma do Processo
- Descrição do Processo
- Sub-Processos
- Inputs e Fornecedores
- Requisitos Exigidos aos Fornecedores
- Outputs e Clientes (Internos/Externos)
- Requisitos dos Clientes
- Critérios e Métodos de Controlo
- Medição, Monitorização e Análise

# Inventariação de Processos

- Atendendo ao detalhe do trabalho a desenvolver e complementando as figuras acima, poderemos desenhar o “bilhete de identidade” de cada Processo ou Actividade, que deverá conter:



# Gestão por Processos

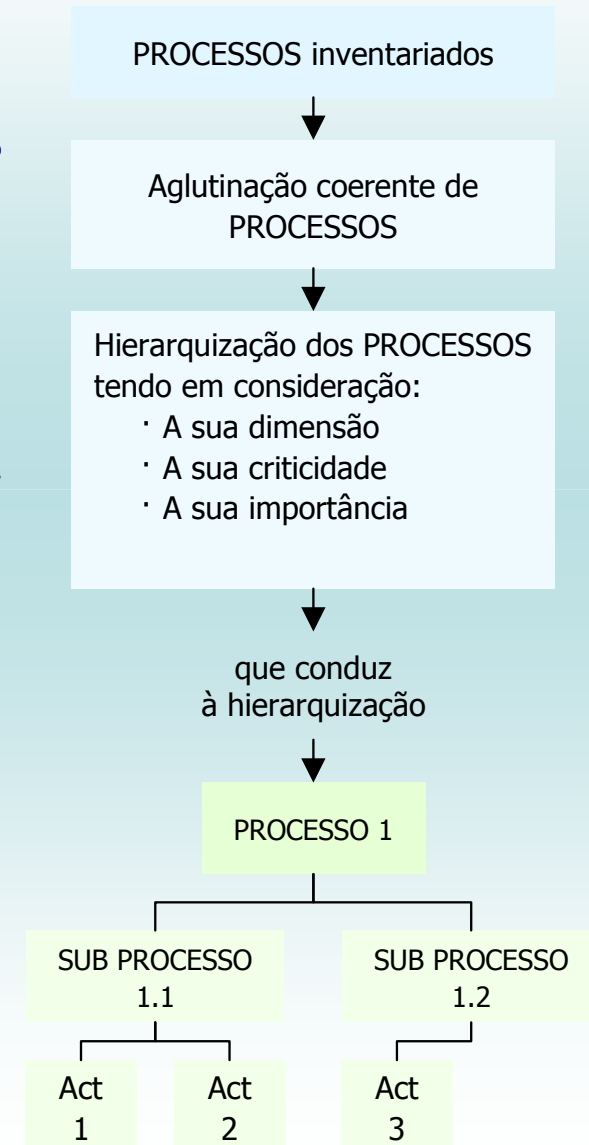
## AGENDA

1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
- 5. Hierarquização e Arrumação dos Processos**
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. Exercícios
9. Ciclo de Revisão dos Processos



# Hierarquização e Arrumação dos Processos

- Nesta fase é importante que os processos inventariados sejam “arrumados” de forma coerente; esta acção, compatibilizada com a correspondente hierarquização começa a potenciar um quadro global de Processos que espelha a Organização



# Hierarquização e Arrumação dos Processos

- Como vamos operacionalizar o nosso trabalho? Por onde começamos? A que processos vamos dar mais cobertura? A que processos acorremos de imediato? Começamos pelos mais desenvolvidos e “arrumamo-los” já?

PROCESSO  
Organização =

Revisão ou Controlo  
Objectivos ou Sistema de Gestão  
“ COMO GERIMOS ?”

NÍVEL 1  
Dinâmico

PROCESSO  
Equipa =

Papel ou Função  
Procedimento ou Sistema de  
Negócio  
“ O QUE DESEJAMOS ALCANÇAR ?”

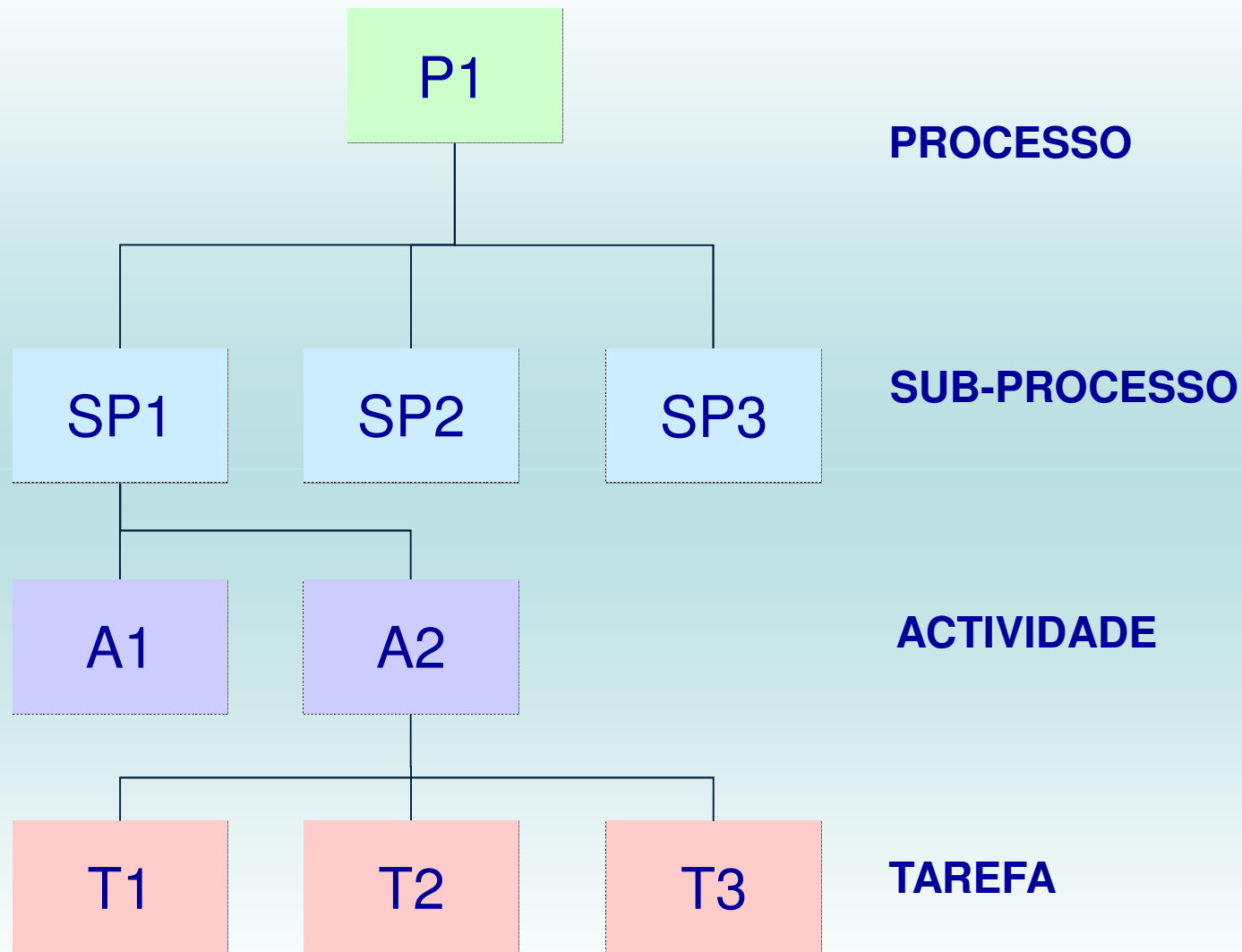
NÍVEL 2  
Genérico

PROCESSO  
Detalhe =

Actividade ou Tarefa  
Instruções de trabalho ou  
Programa de Computador  
“ COMO FAZEMOS ?”

NÍVEL 3  
Detalhe

# Hierarquização e Arrumação dos Processos



# Gestão por Processos

## AGENDA

1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
- 6. Gestão do Processo – Perguntas**
7. Simbologia
8. Exercícios
9. Ciclo de Revisão dos Processos





## AS 4 PERGUNTAS A FAZER PARA CADA PROCESSO

1. Com que meios / equipamentos / instalações?  
[Com quê?]
2. Com que pessoas, com que formação / competências?  
[Com quem?]
3. Com que regras / instruções / procedimentos? [Como?]
4. Quais os pontos chave? [Indicadores]



## O QUE DEVE SER EVIDENCIADO EM CADA PROCESSO

- Requisitos do cliente (interno ou externo);
- Âmbito
- Legislação
- Responsabilidades e autoridades
- Recursos e ambiente de trabalho;
- Documentação Operacional - Descrição das actividades e tarefas;

## O QUE DEVE SER EVIDENCIADO EM CADA PROCESSO

- Operacionalidade do processo
- Monitorização da performance (Objectivos) e melhoria contínua
- Controlo das não conformidades
- Aplicação das acções correctivas e preventivas

# Gestão por Processos

## AGENDA

1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. **Simbologia**
8. Exercícios
9. Ciclo de Revisão dos Processos

# Mapa do Processo

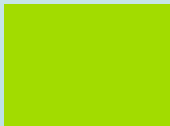
## simbologia para identificação comum



Trabalho ou actividade produtiva executada



Emissão de documento ou registo



Inspeção ou verificação quando à correcção e conteúdo de execução



Situação de arquivo ou stockagem



Quem executa aguarda e não realiza outra tarefa ou actividade



Situação de decisão

SI






Utilização do computador ou sistema informático



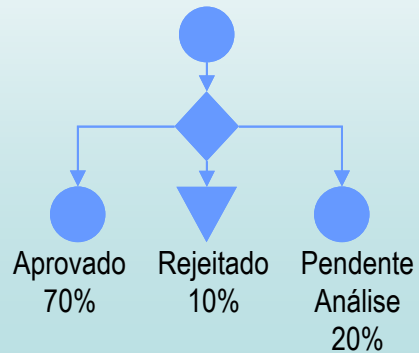
Existe deslocação ou transporte para outra posição ou área de trabalho

NOTAS: assinalar problemas com cor encarnada e boas práticas ou destaque qualitativa a cor verde; enfoque de melhoria potencial a amarelo

## Mapa do Processo simbologia para identificação comum

SIMBOLO	DESCRIÇÃO DO DETALHE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação de valor acrescentado ou de conteúdo de trabalho</li> <li>• Trabalho que é necessário para completar o produto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeção ou controlo para verificar a correcção/conformidade da execução</li> <li>• Autocontrolo</li> <li>• Autorização ou aprovação para continuação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deslocação do item ou da actividade de execução</li> <li>• Transferência para área ou zona fora da unidade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica perdas de tempo ou de outros recursos</li> <li>• Realça a existência de obstáculos ao percurso ou sequência lógica do trabalho</li> <li>• Indicia a posição à espera do trabalho ou de ser deslocado/movimentado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separa a actividade/processo em caminho alternativo</li> <li>• Indica posição de <b>decisão</b></li> <li>• Pode indicar o percentual de acção/trabalho que segue cada caminho</li> </ul>

# Mapa do Processo métodos e tipos de fluxo



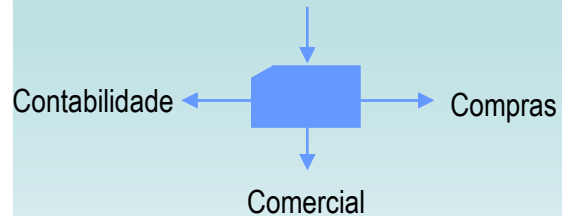
Tratamento de um  
fluxo numa  
posição com  
decisão



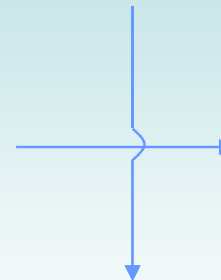
Arquivo de documentos



Operação ou actividade  
de valor com inspecção  
ou controlo



Emissão de  
impresso (3 vias)

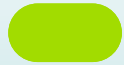


Linhas de fluxo que se  
cruzam

## Símbolos de Sinóptico



Designação e/ou referência da peça. EX: disco, jante, armadura, etc...



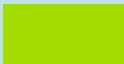
Designação do estado do produto na recepção. EX: chapa, bruto, etc...



Operação de fabricação. EX: corte, estampagem, etc...



Operação de controlo.



Operação de fabricação em auto-controlo.



Operação de controlo por amostragem.



Operação de controlo do início de série.



Operação de fabricação e controlo integrados. EX: Estangueidade, equilibragem, etc...



Controlo do meio de produção. EX: temperatura



Controlo do meio de produção com calibração



## Símbolos de Sinóptico

### EXEMPLO:



À espera de decisão



Transporte, expedição



Documento de referência



Controlo do meio de Stockagem



Stockagem



Arquivo



Limite geográfico de um  
lugar de fabrico



FF

Ficha de instrução de fabricação



FC

Ficha de instrução de controlo



$\bar{x}, \delta$

Carta de controlo, média, desvio-padrão



J.B

Jornal de bordo



GC

Gama de controlo



At

Carta de controlo por atributos



$\bar{x}, \omega$

Carta de controlo, média amplitude

etc...

# Gestão por Processos

## AGENDA

1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. **Exercícios**
9. Ciclo de Revisão dos Processos

Descrição do Processo: \_\_\_\_\_ Owner: \_\_\_\_\_

• <b>Inputs</b>
• <b>Sequência das actividades</b>
• <b>Outputs</b>
• <b>Resp. Principal</b>
• <b>Resp. Envolvidos</b>
• <b>Registo</b>
• <b>Procedimento documentado</b>
• <b>Monitorização</b>

# Gestão por Processos

## AGENDA

1. Definição de Processo
2. Abordagem por Processos
3. Modelos Conceptuais de Processos
4. Inventariação de Processos
5. Hierarquização e Arrumação dos Processos
6. Gestão do Processo – Perguntas
7. Simbologia
8. Exercícios
9. **Ciclo de Revisão dos Processos**

# Ciclo de Revisão dos Processos

