



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Planeamento**  
Peça: **Como desenhar um processo**

fevereiro 2021



## Índice

1. Introdução .....	2
2. Considerações iniciais .....	3
3. A descrição de um processo .....	4
3.1 Fase de observação (O).....	6
3.2 Fase de Planeamento (P) .....	7
3.3 Fase de verificação (C) .....	7
3.4 Avaliação final (C) .....	8
4. Processos críticos.....	8
4.1 Plano Individual (PI) ou Mapa de Objectivos (MO) .....	9
4.2 Processos de fornecimento do serviço .....	9
5. A gestão por processos no planeamento estratégico .....	10
6. Como começar a gestão por processos .....	11

## 1. Introdução

Com o Planeamento Estratégico definem-se os objetivos estratégicos e os operacionais. Com os objectivos operacionais definidos consegue-se elaborar um orçamento.

Com estes dois documentos é possível responder a duas questões

- O que será feito?
- Quanto custará?

Fica por saber

Porque será feito?

- Como será feito?
- Onde será feito?
- Quando será feito?
- Por quem será feito?

e é apenas com a resposta a estas questões que se define a estratégia<sup>1</sup>.

Mais importante ainda, é com o conhecimento destas respostas que se garante que a estratégia é compreendida pelos colaboradores das áreas operacionais.

---

<sup>1</sup> Estratégia é um processo decisório através do qual se responde hoje às questões com que seremos confrontados amanhã



Todas estas respostas encontram-se na definição dos processos.

Mas frequentemente, os processos estão definidos de forma implícita, o modo de os executar é apenas do conhecimento de um número restrito de colaboradores, que o fazem da forma como sempre fizeram, sem terem verdadeira consciência de como contribuem para a concretização dos objectivos estratégicos da organização.

Fazendo como sempre fizeram, os processos ficam estagnados, não surgem oportunidade de melhoria nem são possíveis ganhos de eficiência.

Para alterar esta situação é necessário adoptar uma **gestão por processos**.

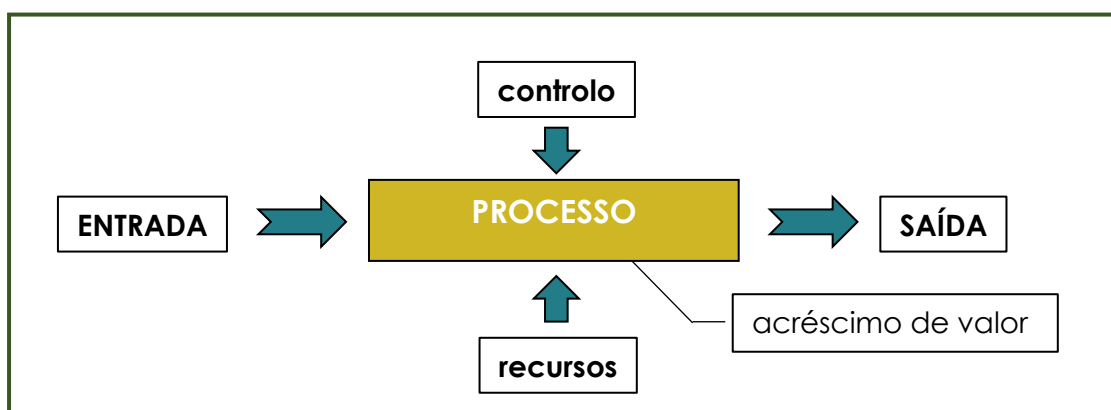
Ao implementar melhorias nos processos organizacionais, a gestão por processos permite melhorar o desempenho da organização e otimizar os seus resultados, obtendo-se:

- **Redução de custos operacionais** – optimização das actividades
- **Melhoria do produto ou serviço** – resultado mais adaptado ao cliente
- **Ganhos de produtividade** – fazer mais com menos e melhor
- **Ganhos de eficiência** – eliminação do desperdício

## 2. Considerações iniciais

Um Processo é a transformação de uma “entrada” (input) numa “saída” (output), satisfazendo as necessidades de um cliente, interno ou externo, gerando valor e produzindo resultados para a organização.

É constituído por um conjunto de actividades encadeadas, que se realizam por ordem sequencial.



Exemplo: Num restaurante o processo chave é constituído por um conjunto de actividades, que transformam **necessidades alimentares** – (entrada) em **experiências gastronómicas** – (saída).

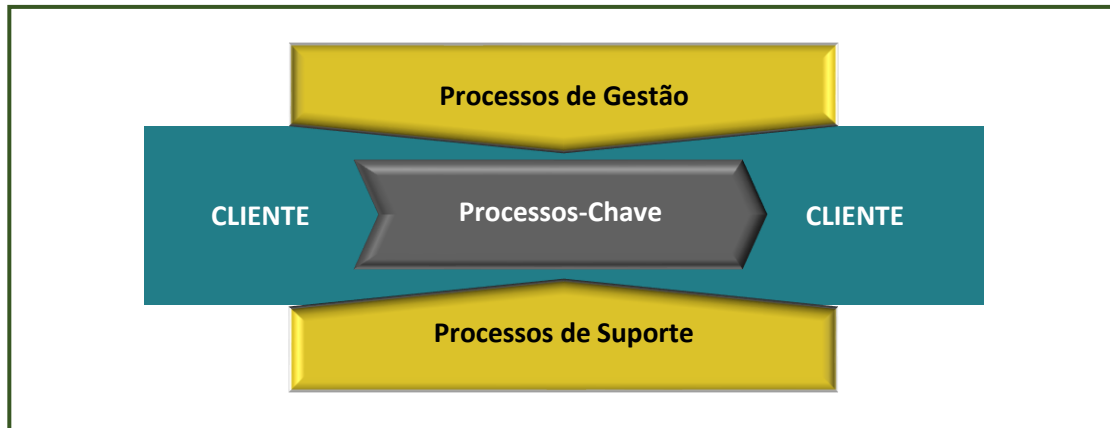
Devendo existir acréscimo de valor em duas vertentes.

- **Para o cliente** – entra com a necessidade de se alimentar e sai com essa necessidade satisfeita.



- **Para o restaurante** – há uma valorização financeira dada pela diferença entre o valor cobrado pela refeição e o custo dos recursos utilizados para a confeccionar.

Numa Organização existem três tipos de processos:



**Processos-Chave:** Transformam as necessidades dos Clientes na sua satisfação.

**Processos de Gestão:** Envolvem todas as atividades para planificação, implementação, monitorização e melhoria.

Exemplos: Planeamento estratégico, Gestão ambiental, Monitorização da satisfação do cliente.

**Processos de Suporte:** Envolvem todas as atividades de gestão dos recursos.

Exemplos:

- Gestão das pessoas - Recrutamento, selecção e acolhimento, Formação
- Gestão da estrutura – Instalações, equipamentos, gestão de resíduos

### 3. A descrição de um processo

Para melhorar o desempenho destes processos, utiliza-se uma metodologia que simultaneamente induz a aprendizagem e a inovação – o ciclo PDCA.

Definido deste modo o ciclo é composto por quatro fases:

- P (plan) – planeamento
- D (do) – implementação
- C (check) – verificação
- A (act) - acção

Historicamente a primeira versão deste ciclo surge nos anos 20 do século passado, quando Walter Shewhart propõe o ciclo PDC para o controlo dos processos industriais de produção em série.

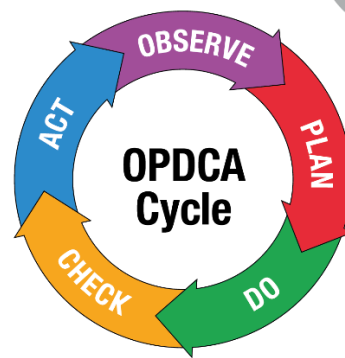
Introduz assim, de forma sistemática, o **controlo de qualidade** executado por amostragem, comparando o produto acabado com o padrão.



Nos anos 50, William Deming introduziu mais uma etapa – Acção. Ao controlar o resultado da produção de um produto ou serviço, adquire-se um conhecimento (**aprendizagem**) que deve ser aplicado na eliminação de causas que produzam efeitos indesejados ou possibilitem encontrar melhores formas de executar o processo. Nasceu assim o **ciclo de Deming** e o conceito de **melhoria contínua**.

No final dos anos 80 algumas organizações optam por desenvolver-se através de estratégias de diferenciação, procurando vantagens competitivas como forma de ganharem notoriedade no mercado ou comunidade onde actuam.

Para desenvolver esta estratégia necessitam saber as necessidades e expectativas da comunidade, em geral, e dos clientes em particular.



Precisam conhecer:

a comunidade

- Quem são?
- Quantos são?
- Como são?

as suas necessidades

- Que serviços necessitam?
- Quando necessitam?
- Como contratam esses serviços?
- A quem contratam?

as suas expectativas

- O que esperam beneficiar com a prestação destes serviços?

as organizações existentes na sua área geográfica

- Quem são?
- Quantas são?
- Que serviço prestam?
- Quando prestam esse serviço?

Torna-se então necessário realizar mais uma fase, a fase de observação (O).

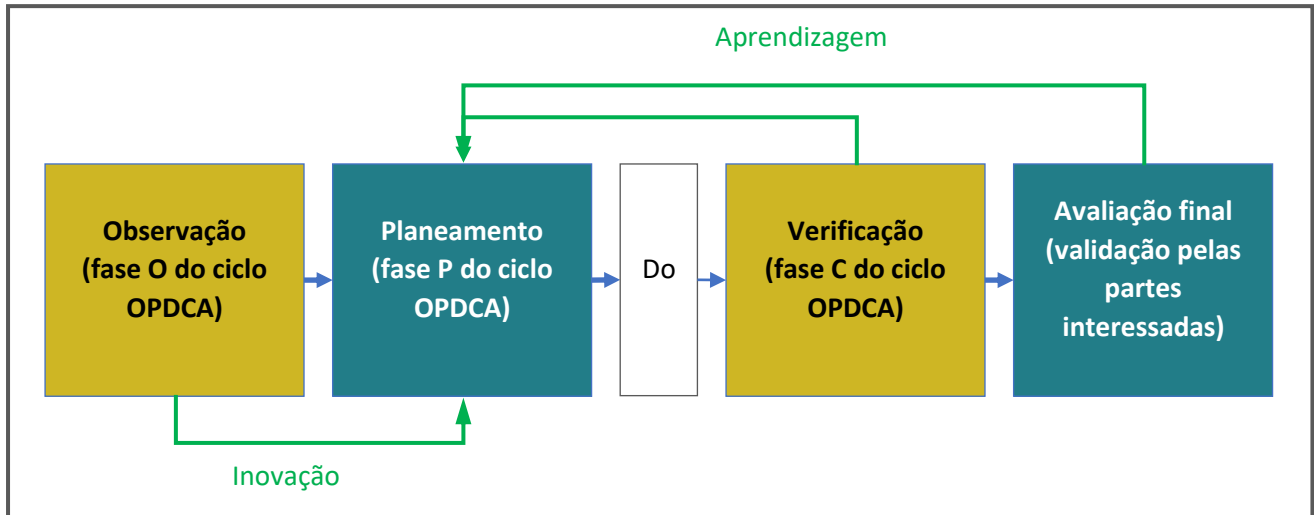
E assim surge o ciclo **OPDCA**.





É da qualidade de execução desta fase (O) que depende a capacidade de **inovação** e **desenvolvimento** da organização.

Portanto, ao descrever um processo deveremos explicitar como executar as fases OPC.



### 3.1 Fase de observação (O)

Devem ser descritas todas as actividades necessárias à obtenção de conhecimento que possibilite:

- Identificar as necessidades e expectativas existentes na comunidade.
- Verificar a existência de respostas a estas necessidades na área geográfica de influência, avaliando-as em qualidade e quantidade.
- Desenhar os produtos ou serviços que permitirão satisfazer estas necessidades, procurando factores diferenciadores.
- Identificar os recursos e competências necessários à sua realização.
- Verificar a existência ou possibilidade de captação destes recursos e competências na organização.
- Adaptar os produtos ou serviços desenhados às necessidades individuais de cada cliente.

indicando a periodicidade de recolha destes dados.

São exemplos destas actividades:

- a realização de inquéritos
- as técnicas de benchmark
- e algumas actividades incluídas nos processos de Candidatura, Admissão, Acolhimento, Avaliação diagnóstica, Plano individual, etc.



## 3.2 Fase de Planeamento (P)

Na fase de planeamento descrevem-se todas as actividades que é necessário realizar para fornecer o produto ou serviço que satisfaça as necessidades detectadas na fase anterior, de acordo com as boas práticas aplicáveis, ordenadas sequencialmente.

Para cada actividade ou conjunto de actividades deve indicar-se:

- O objectivo a alcançar com a sua realização
- Como se executa e qual a documentação relevante (procedimento)
- Quem faz, participa, tem conhecimento
- As entradas necessárias para se iniciar a execução e a sua origem
- As saídas obtidas com a sua conclusão e o seu destino
- O que se regista (os impressos)

## 3.3 Fase de verificação (C)

Na fase de verificação efectua-se uma avaliação interna, através de indicadores que transmitam uma informação quantitativa ou qualitativa que evidencia o desempenho de um processo, em termos de qualidade, eficácia ou eficiência.

Na avaliação do desempenho de uma Organização devemos efectuar uma abordagem a três níveis:

- **Estrutura** – O conjunto de recursos que gerimos e utilizamos para executar as actividades
- **Processos** – a maneira como executamos as actividades
- **Resultados** – o que conseguimos alcançar

E segundo três perspectivas distintas:

1. Na **perspectiva da eficiência**, utilizada para avaliar a estrutura, através de **indicadores de eficiência ou capacidade**, verificando:

As relações custo/benefício, ou seja, a quantidade de recursos necessários para produzir um resultado

(ex.: Custo de uma refeição por cliente).

2. Na **perspectiva da qualidade**, para avaliar a execução dos Processos, utilizando **indicadores de qualidade**, verificando:

Se a actividade foi realizada de acordo com o planeado

(ex.: Percentagem de planos individuais revistos com a participação dos colaboradores dos parceiros, percentagem de planos individuais revistos no prazo de 6 meses)

3. Na **perspectiva da eficácia**, para avaliar o desempenho dos Resultados, utilizando indicadores de eficácia, verificando se foram alcançados os resultados da actividade e/ou de impacto previstos.



Os **indicadores de resultado** da atividade – avaliam o que se conseguiu realizar

(exemplo: nº total de horas de formação).

Os **indicadores de impacto** – avaliam a consequência da realização

(exemplo: com a formação ministrada, que competências foram induzidas nos formandos, % de crianças que aprenderam a identificar as cores básicas no mês de março).

### 3.4 Avaliação final (C)

A avaliação final é realizada pelo cliente a quem é entregue o produto ou o serviço, pelo que é necessário definir as metodologias de avaliação da satisfação do cliente e a periodicidade da sua realização.

Utilizam-se dois métodos de abordagem distintos:

- O directo - Inquéritos de satisfação
- O indirecto - Metodologia de recolha e tratamento de reclamações e sugestões

Sugestão: Fugir dos inquéritos de avaliação que produzem resultados de eterna satisfação, utilizando métodos desafiadores, como o Net Promoter Score e aplicando aos resultados o princípio da melhoria contínua ([ver NPS](#)).

## 4. Processos críticos

Considera-se um processo crítico um conjunto de actividades relacionadas que:

- geram um resultado que **o cliente percebe como tendo valor**,
- ou que impactam fortemente nos **resultados financeiros**,
- ou que apresentam **riscos elevados** de perturbação da actividade.

Nestes processos, deve ser dada uma atenção especial ao determinado nas fases de verificação e avaliação final, introduzindo indicadores adequados com metas realistas, mas ambiciosas.

Na prestação de serviços sociais, e no que diz respeito à satisfação do cliente, são críticos os seguintes processos:

- O Plano Individual
- Os processos que descrevem o fornecimento do serviço
  - Atividades que contribuem para o desenvolvimento ou manutenção de competências e capacidades
  - Alimentação
  - Cuidados pessoais
  - Apoio na resolução das necessidades quotidianas





## 4.1 Plano Individual (PI) ou Mapa de Objectivos (MO)

O PI ou MO é a interface entre a fase de observação (O) e a fase de Planeamento (P).

A partir

- **das necessidades** do cliente (o que o cliente precisa)
- **das expectativas** do cliente (o que o cliente deseja)
- e **das boas práticas** aplicáveis (algumas vezes o que o cliente não quer)

**identifica os objectivos** a serem cumpridos com a prestação do serviço.

A designação Plano Individual é utilizada no Subsector Social. Noutras áreas poderemos designá-lo por **mapa de objectivos**.

É o processo que **determina a eficiência do serviço**, ou seja, **fazer o que deve ser feito**.

Da frequente incompatibilidade entre as boas práticas e o que o cliente quer e deseja resulta a necessidade de assegurar uma comunicação eficaz, transparente, factual e não paternalista.

Convém ter presente que nem sempre o cliente é o beneficiário da prestação do serviço.

O Cliente é o indivíduo ou a entidade que contratualiza o fornecimento do produto ou do serviço e que tem capacidade de avaliar o cumprimento do contrato.

O Beneficiário é o indivíduo ou a entidade que recebe o produto ou o serviço contratualizado, para próprio benefício.

Nestas condições, torna-se necessário avaliar as necessidades e expectativas de ambos.

## 4.2 Processos de fornecimento do serviço

Estes processos descrevem a forma como devem ser executadas as actividades para se alcançarem os objectivos definidos no Plano Individual.

São processos **críticos pelo impacto que têm no cliente e na sua satisfação**.

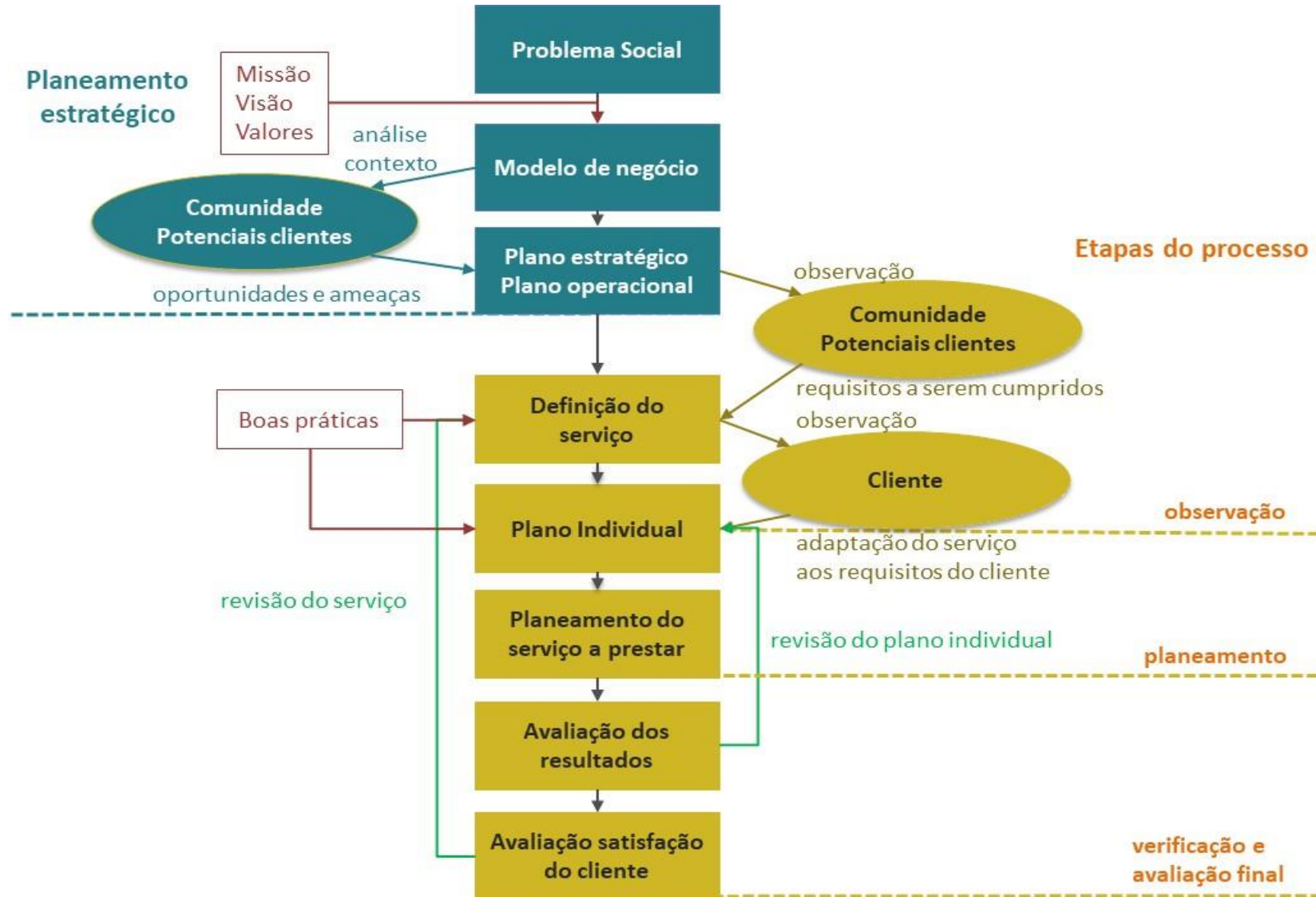
São **críticos para a sustentabilidade**, porque é neles que se consome a maioria dos recursos da organização.

Atendendo a que, na maioria dos casos, o serviço é consumido quando é produzido, são também **críticos em termos de risco**.

Nestes processos devem analisar-se, de forma detalhada, todas as actividades verificando a sua real utilidade, a possibilidade de existirem alternativas consumindo menos recursos ou com menores riscos de produzirem efeitos indesejados.

São estes processos que **determinam a eficácia do serviço**, ou seja, **fazer bem feito**.

## 5. A gestão por processos no planeamento estratégico



## 6. Como começar a gestão por processos

A introdução da gestão por processos numa organização em actividade pode realizar-se passo-a-passo, de forma não disruptiva, envolvendo e motivando todos os colaboradores.

Para que esta mudança seja bem-sucedida, deverão ser introduzidos objectivos entusiasmantes, que façam sentido e sejam vistos como úteis e com metas realistas e alcançáveis, mas não fáceis, que permitam quando atingidas celebrar vitórias.

Vejamos então como iniciar um **projecto de sistematização gradual dos processos**:

### **A - Fase preparatória**

1. Escolher um processo ou actividade cujo resultado é determinante para o atingimento de um objectivo estratégico.
2. Identificar claramente a transformação produzida (qual a entrada, qual a saída)
3. Identificar o indicador que permite verificar se o resultado pretendido foi alcançado
4. Decidir qual o nível de desempenho pretendido (definir a meta)

### **B – Fase de execução**

1. Executar o processo ou actividade

### **C - Fase de avaliação**

Verificar o resultado e compará-lo com a meta definida

### **D - Fase da acção**

1ª hipótese – O resultado obtido é inferior à meta definida.

1. Verificar como será possível melhorar o desempenho
  - Melhorando o método de fazer? – **O Processo**
  - Melhorando os recursos que se utilizam? - **A estrutura**
  - Melhorando a maneira de fazer? - **As competências**
2. Implementar as soluções encontradas

2ª hipótese - O resultado obtido é igual ou superior à meta definida.

1. Avaliar a satisfação do cliente (se aplicável)
2. Avaliar as expectativas do cliente (o que gostaria de ver melhorado, se aplicável)
3. Analisar possíveis melhorias
4. Implementar estas melhorias, depois de verificar a sua viabilidade



5. Incrementar o nível de desempenho pretendido (aumentar a meta)

### **E - Retomar fase B, C e D**

#### **Notas:**

1. A execução deste projecto deve contar com a participação activa:
  - Do responsável do processo ou actividade
  - De quem executa o processo ou actividade
  - De quem participa no processo ou actividade

A sua execução deve ser do conhecimento de todos os colaboradores da Organização

Replicar periodicamente esta iniciativa noutra processo ou actividade até se alcançar a sistematização de todos os processos chave.

2. Os indicadores escolhidos para avaliar o desempenho da actividade devem permitir verificar o atingimento dos objectivos estratégicos.

#### Exemplo – Processo de Nutrição e Alimentação

Se o objectivo estratégico for melhorar a satisfação do cliente com o serviço, deverá escolher-se um indicador na perspectiva da eficácia (indicador de impacto), por exemplo, grau de satisfação do cliente com o processo

Se o objectivo estratégico for melhorar a sustentabilidade da organização deverá optar-se por um indicador na perspectiva da eficiência, percentagem do número de refeições servidas face ao número de refeições confeccionadas.