



# → OS SISTEMAS DE GESTÃO E A MELHORIA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



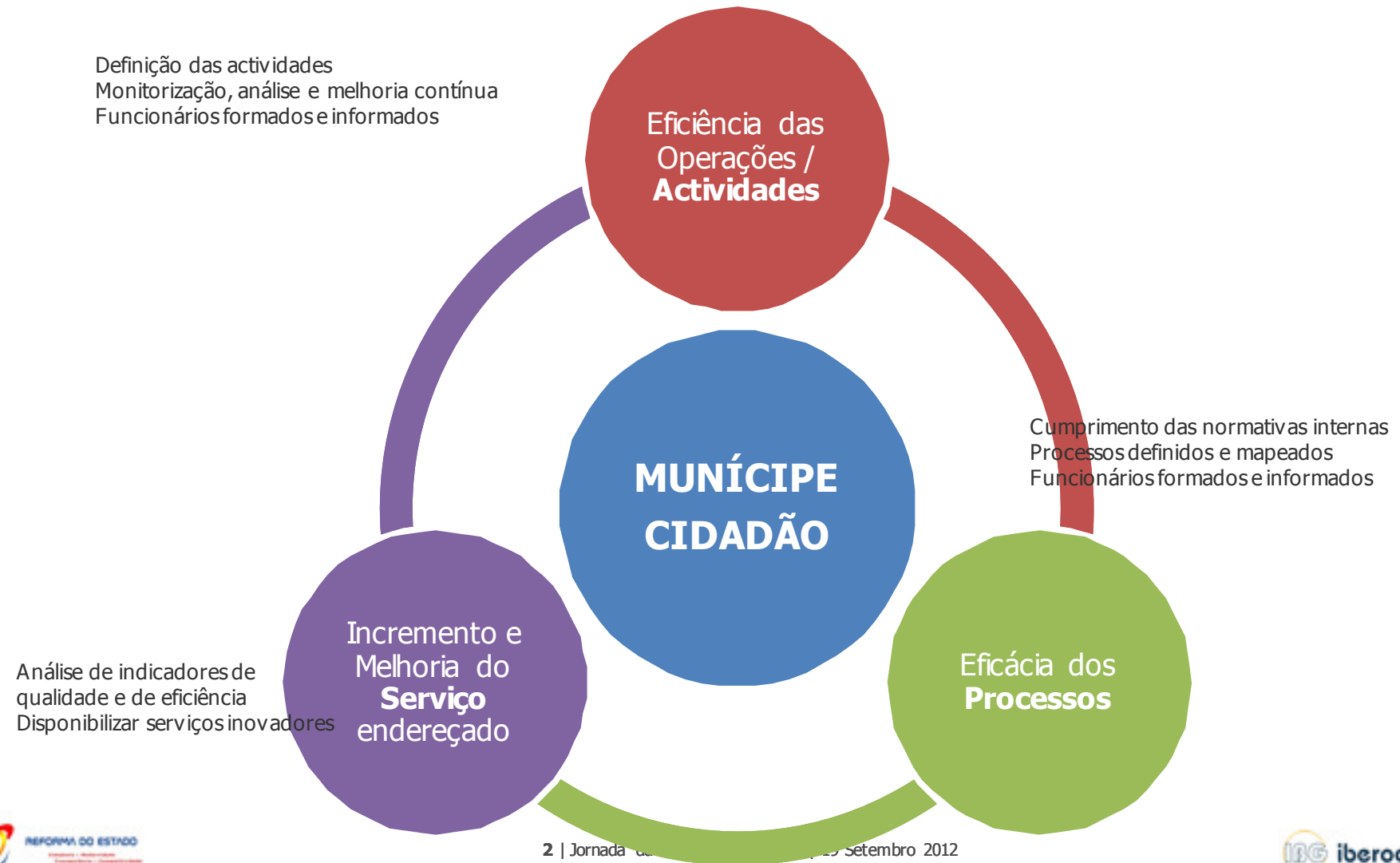
**Alfredo Azevedo, eng<sup>o</sup>**  
**Managing Partner Iberogestão**

Jornada da Qualidade para a Administração Pública - UCRE  
Cabo Verde, 19 Setembro 2012



→ **Melhorar o nível de Satisfação dos Cidadãos | Municipais**  
**Racional da abordagem**

---

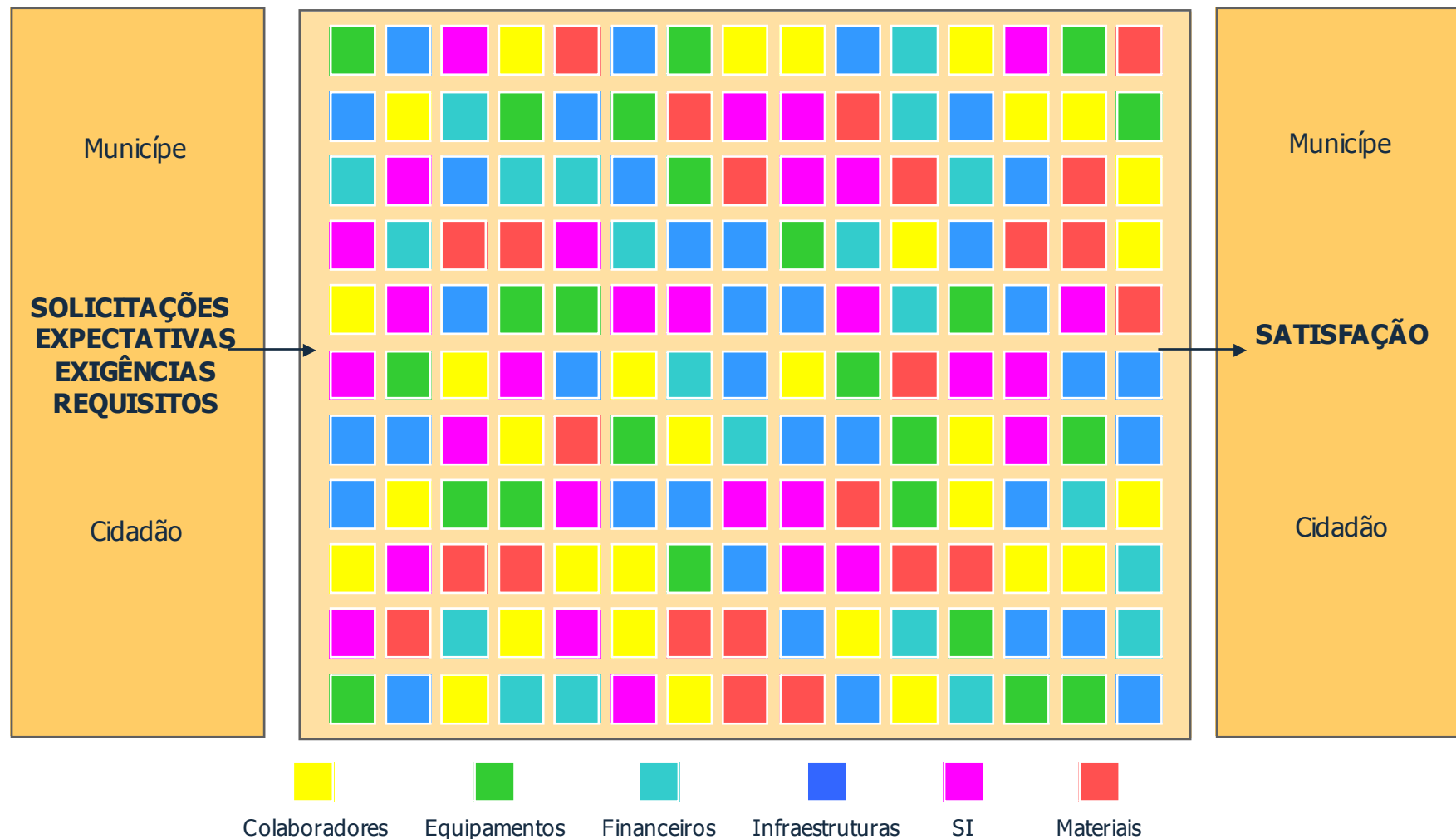


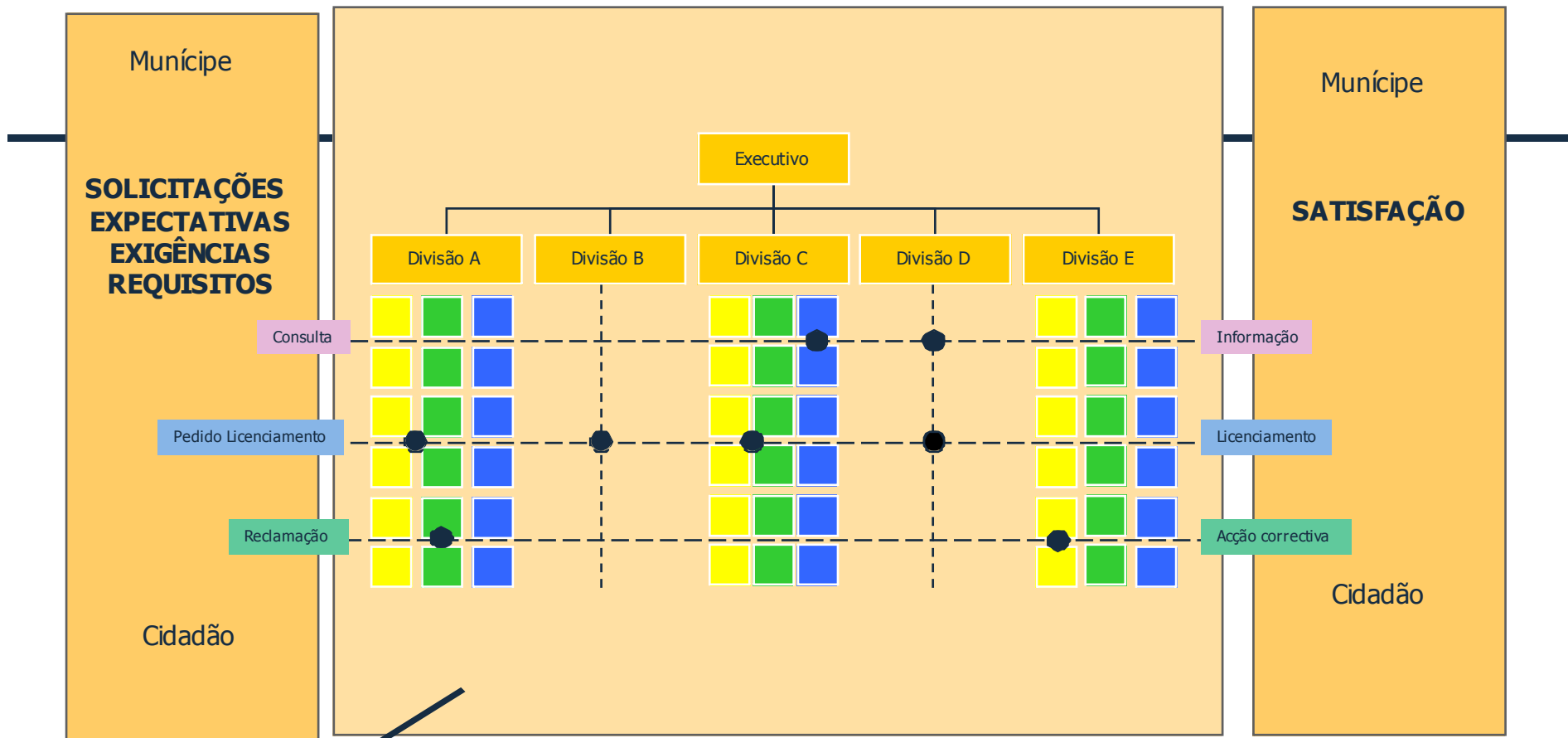
## → Principais pontos de melhoria Experiência

---

- Revisão e actualização da **Estrutura Orgânica** – organigrama e definição de competências
- Gestão do conhecimento – planeamento e execução da **formação**
- Mapeamento e documentação de todos os **processos e procedimentos** administrativos
- **Desmaterialização documental** – desburocratização, racionalização e simplificação dos processos
- **Contabilidade de custos** e contabilidade analítica
- Utilização das **tecnologias de informação**
- Planeamento e Controlo das actividades
- Sistema de informação para a gestão (**objectivos e indicadores** quantificados para as UO's)
- Sistema de Avaliação do Desempenho dos Funcionários
- **Atendimento unificado** dos/aos Municípios/Cidadãos/Clientes
- Gestão da segurança alimentar para as cantinas escolares e do município
- Clima organizacional e **mudança comportamental** – gestão da mudança

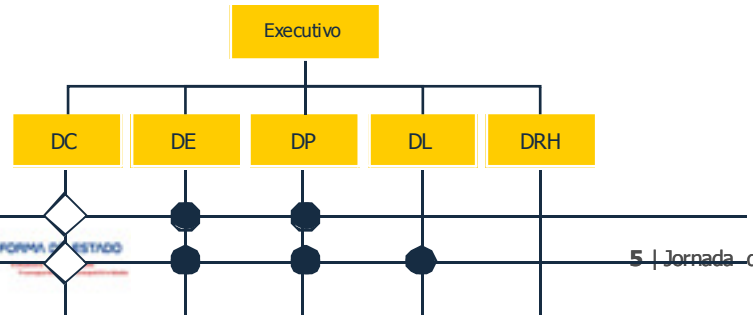
## → Organização – Processos – Gestão

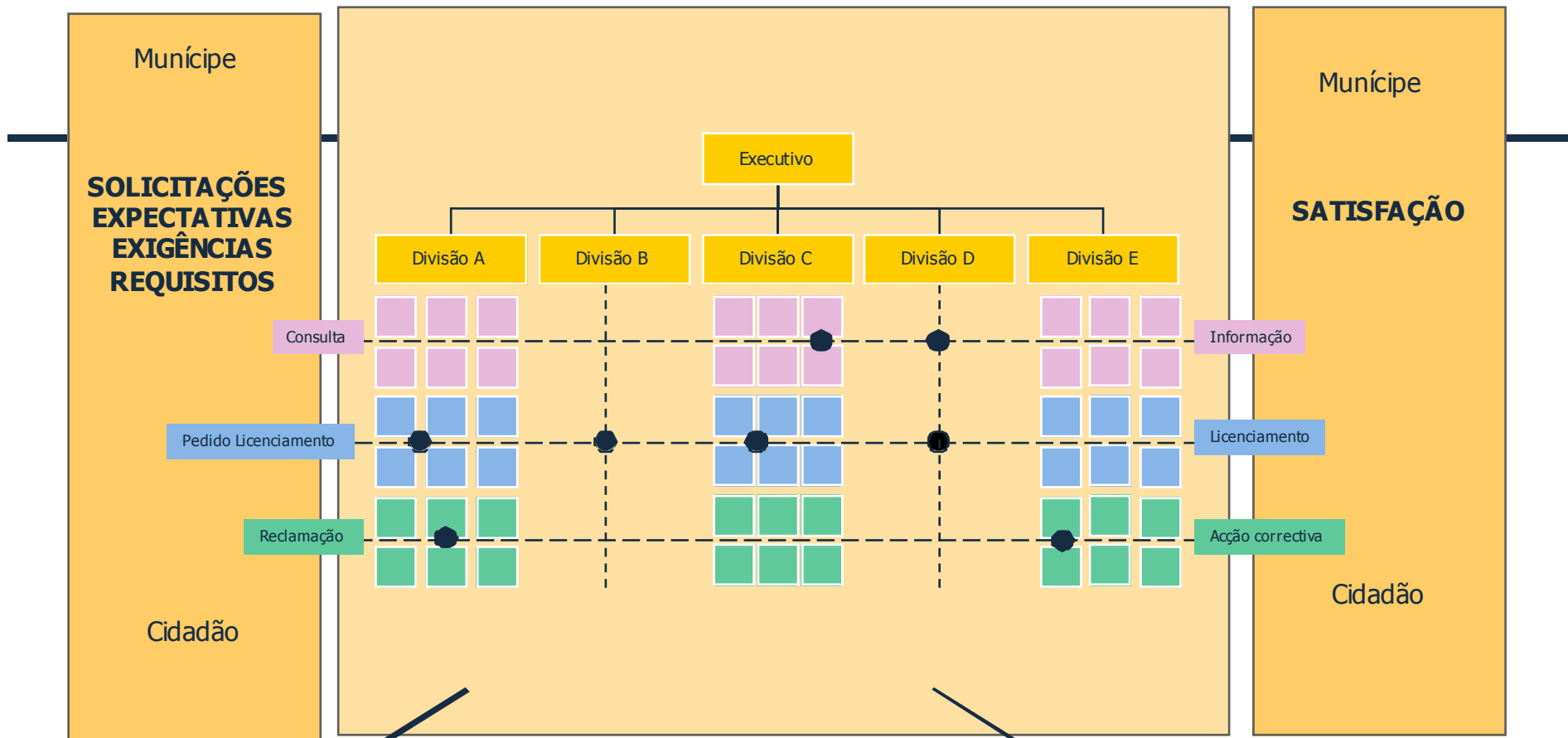




**Estática**

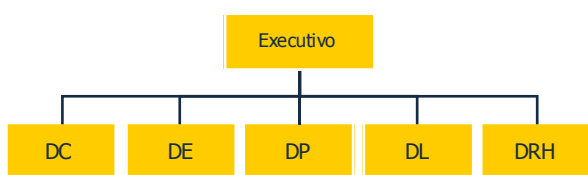
- Recursos
- Pessoas
- Responsabilidades
- Hierarquias





**Estática**  
 Recursos  
 Pessoas  
 Responsabilidades  
 Hierarquias

**Dinâmica**  
 Actividades



**Processos** Medir eficácia



Processo de Licenciamento de Actividades

Processo Gestão da Qualidade

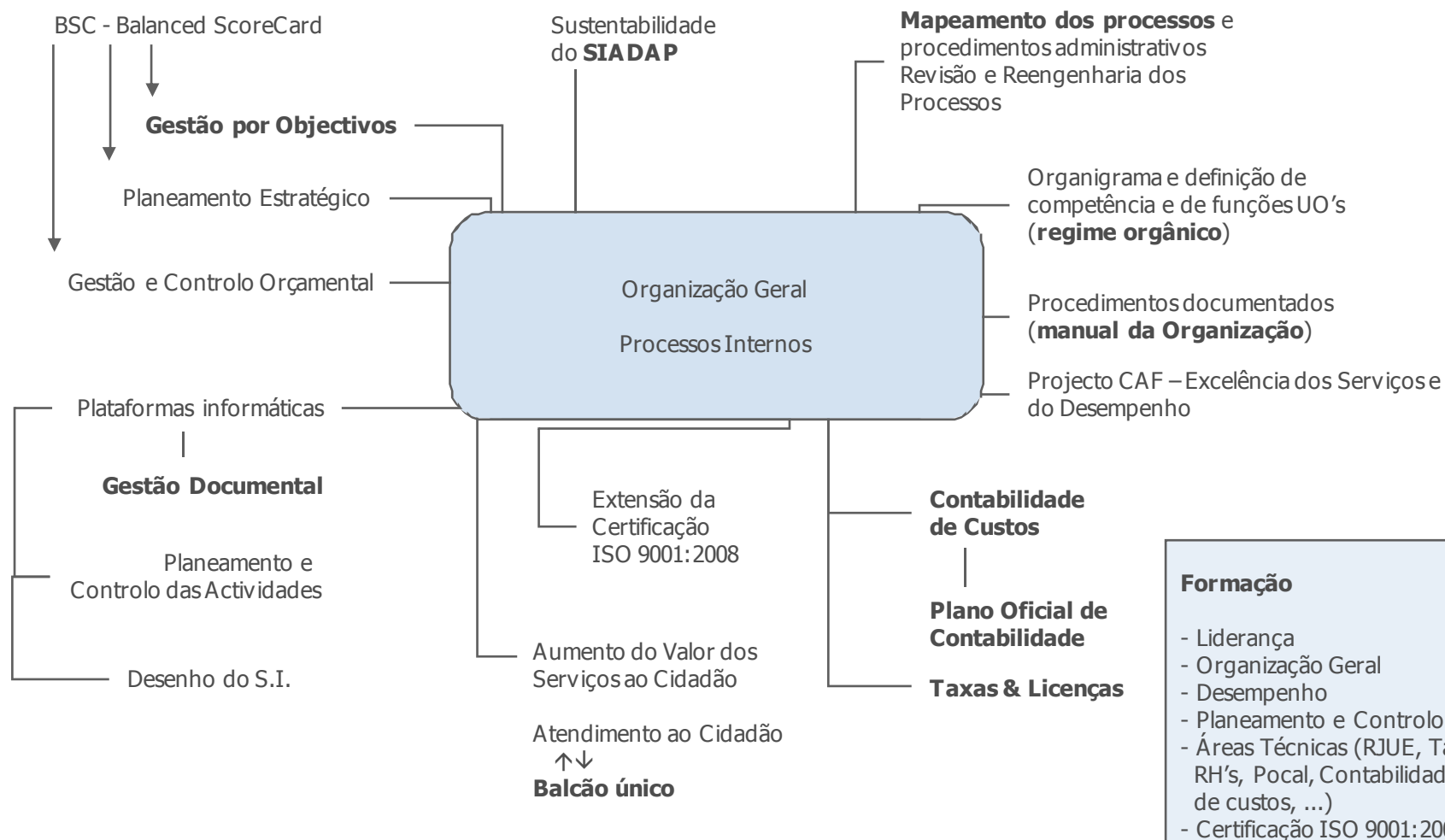
6 | Jornada da UCRE | Cabo Verde | 19 Setembro 2012



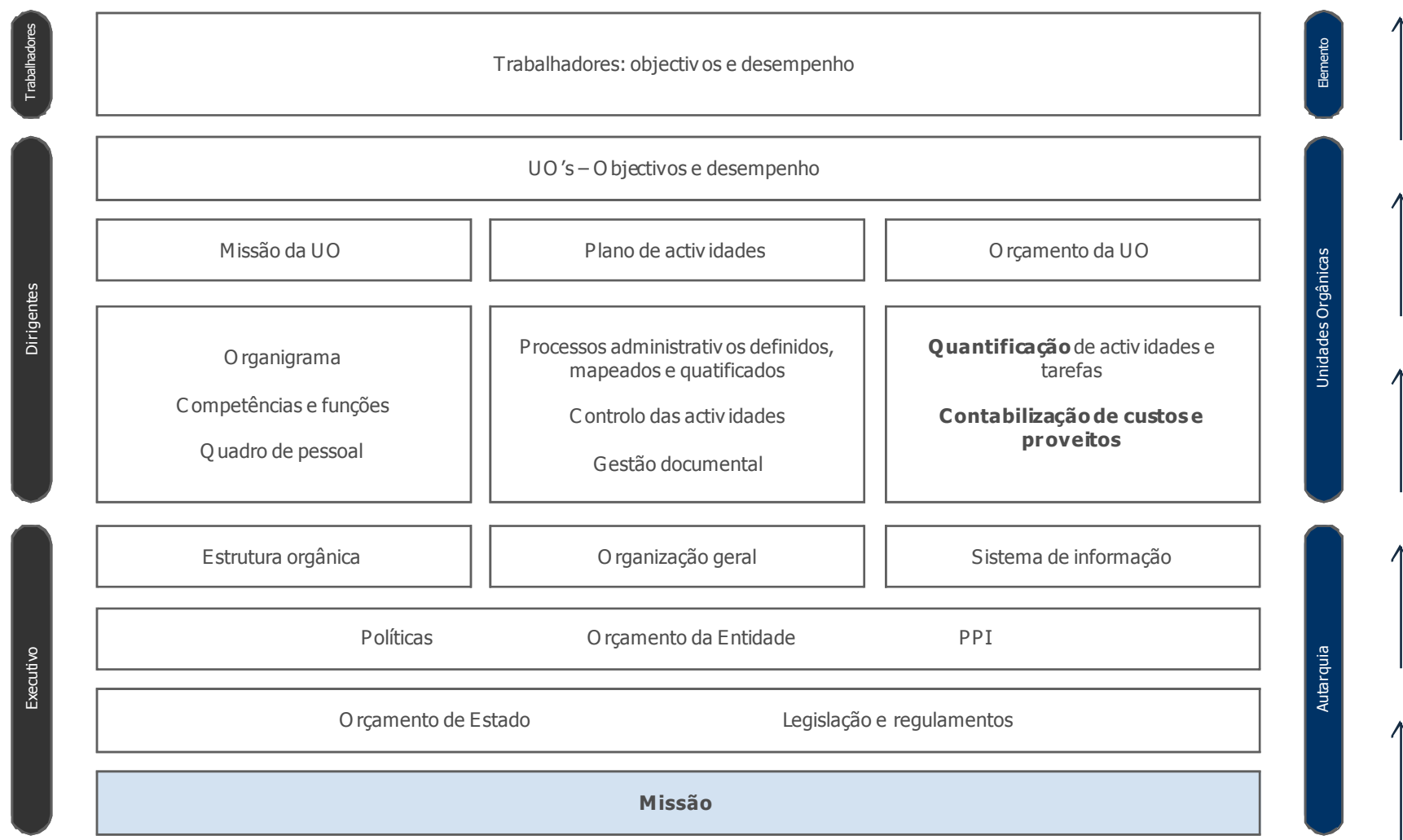
REFORMA DO SETOR



## → Áreas de Intervenção – previsional



## → Estrutura organizacional e de gestão – Autarquia





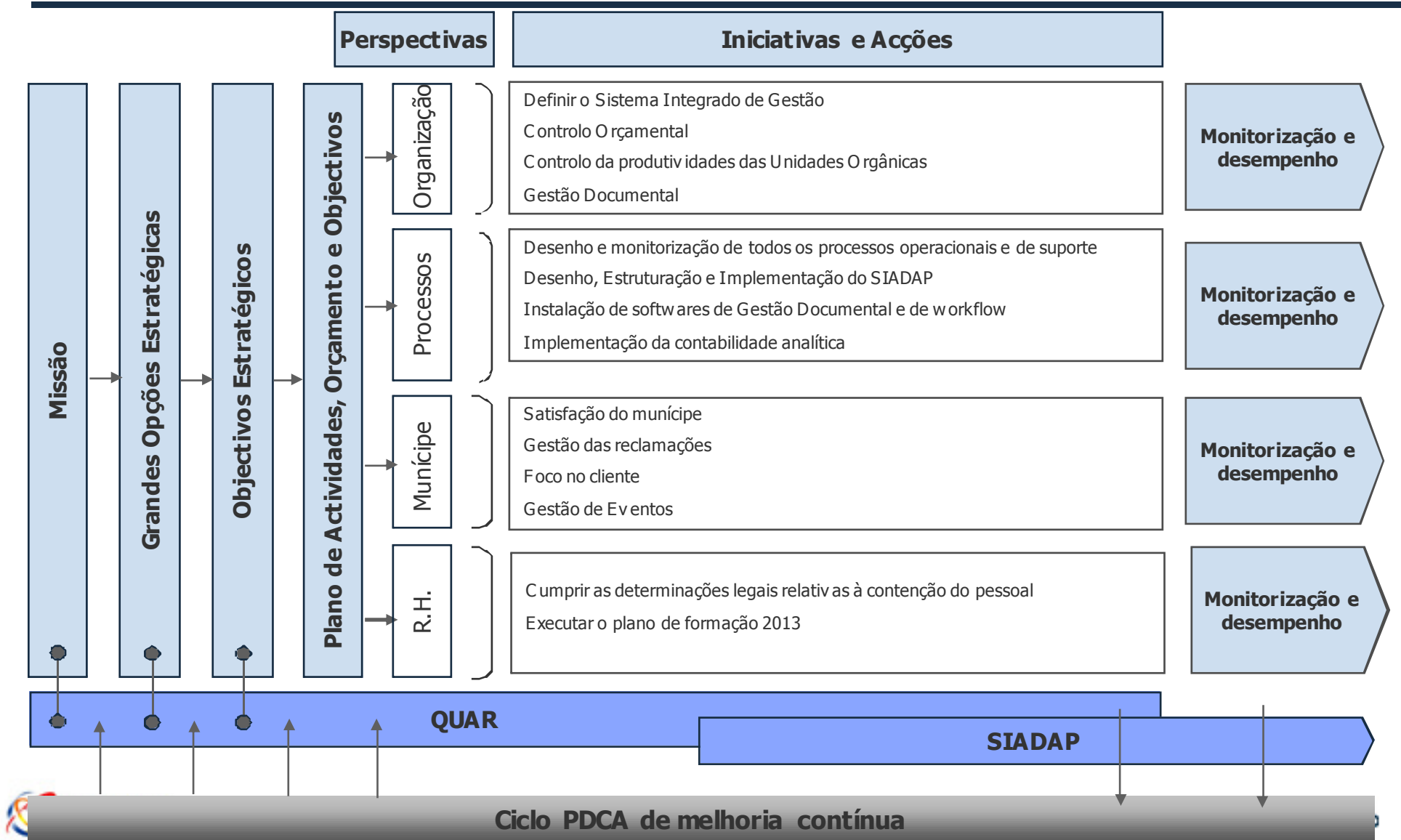
## → Metodologias IBG

exemplo Mapa Estratégico da Autarquia



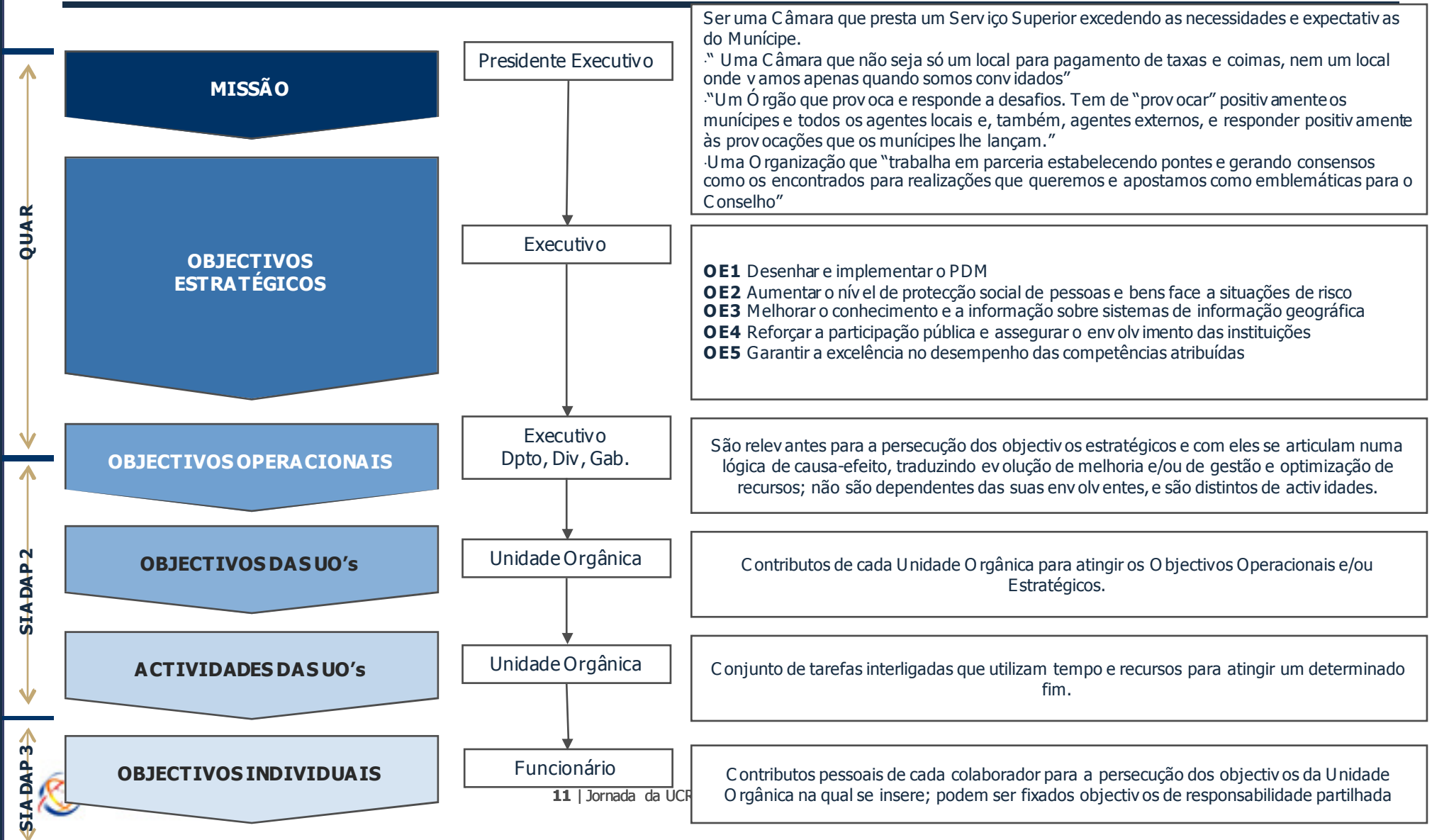
+ Ciclo PDCA / Deming / Melhoria Contínua

→ **Metodologias IBG**  
 Desdobramento da Missão e da Estratégia – desenho



## → Metodologias IBG

### QUAR – Planejamento e Controlo de Gestão



## → Desdobramento dos Objectivos

1. Missão – carta de missão do Presidente
2. GOE – Grandes Opções Estratégicas
3. Plano de Actividades e Orçamento
4. Investimentos e objectivos estratégicos

### 5. Desdobramento para UO's centrais

- Missão da minha Unidade Orgânica / Carta de missão do dirigente
- Plano de actividades e Orçamento
- Objectivos do ano
- Indicadores de Gestão
- Quadro de bordo e indicadores de actividade

### 6. Desdobramento para Departamentos

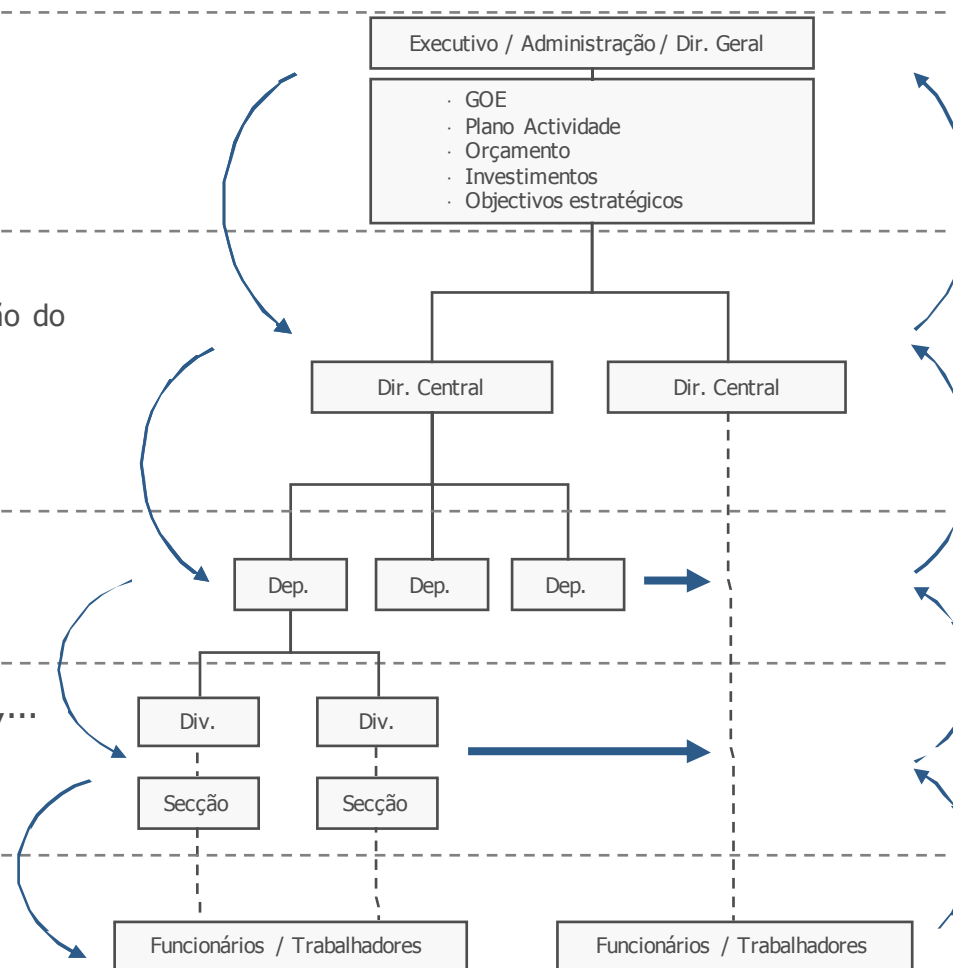
- Missão do dirigente do Departamento
- Plano de actividades e Orçamento

### 7. Desdobramento por Divisões, Sectores, Secções,...

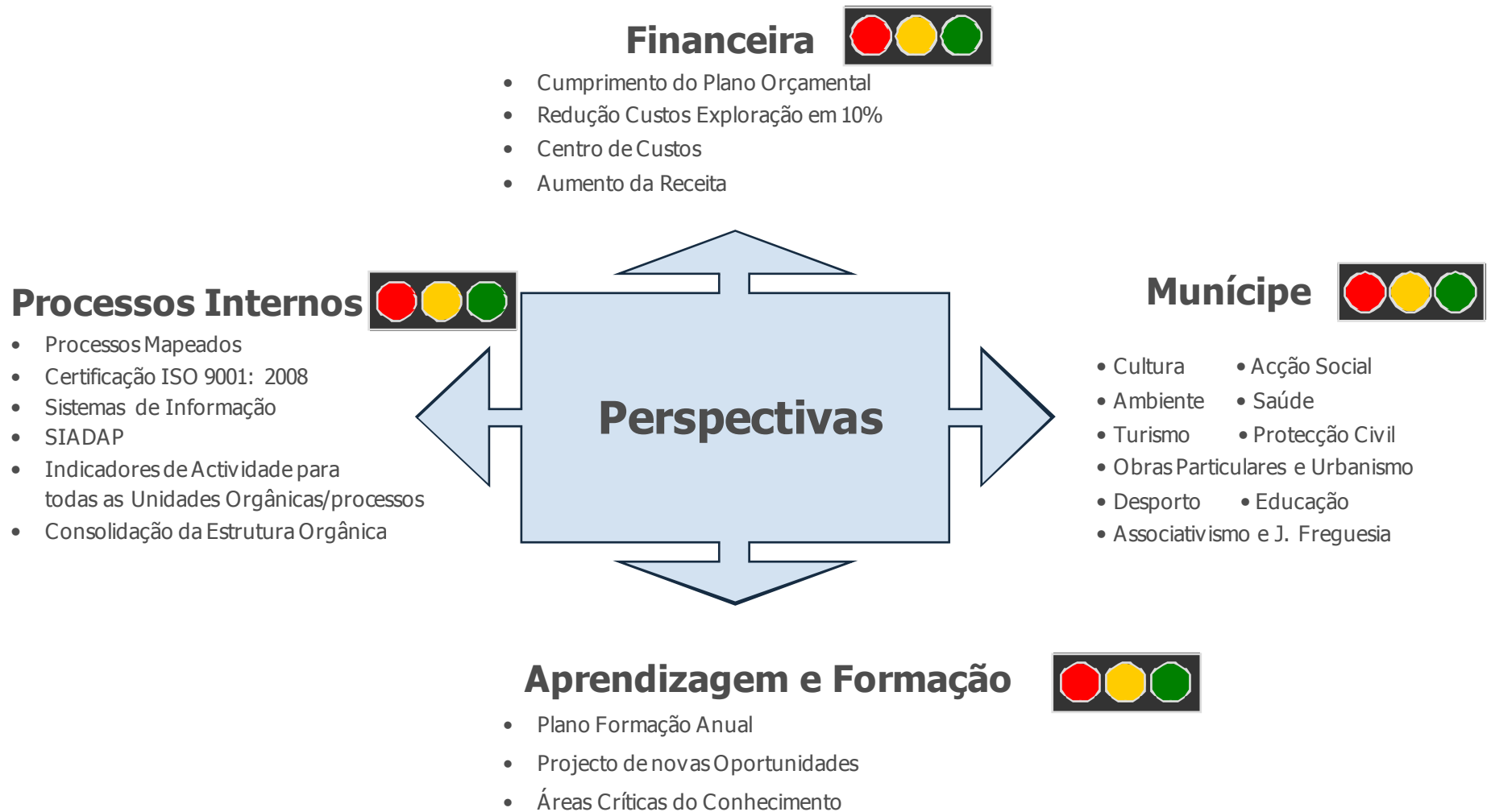
- Objectivos do ano
- Indicadores de Gestão
- Quadro de bordo e indicadores de actividade

### 8. SIADAP 3

- Objectivos individuais
- Quadros de indicadores de monitorização

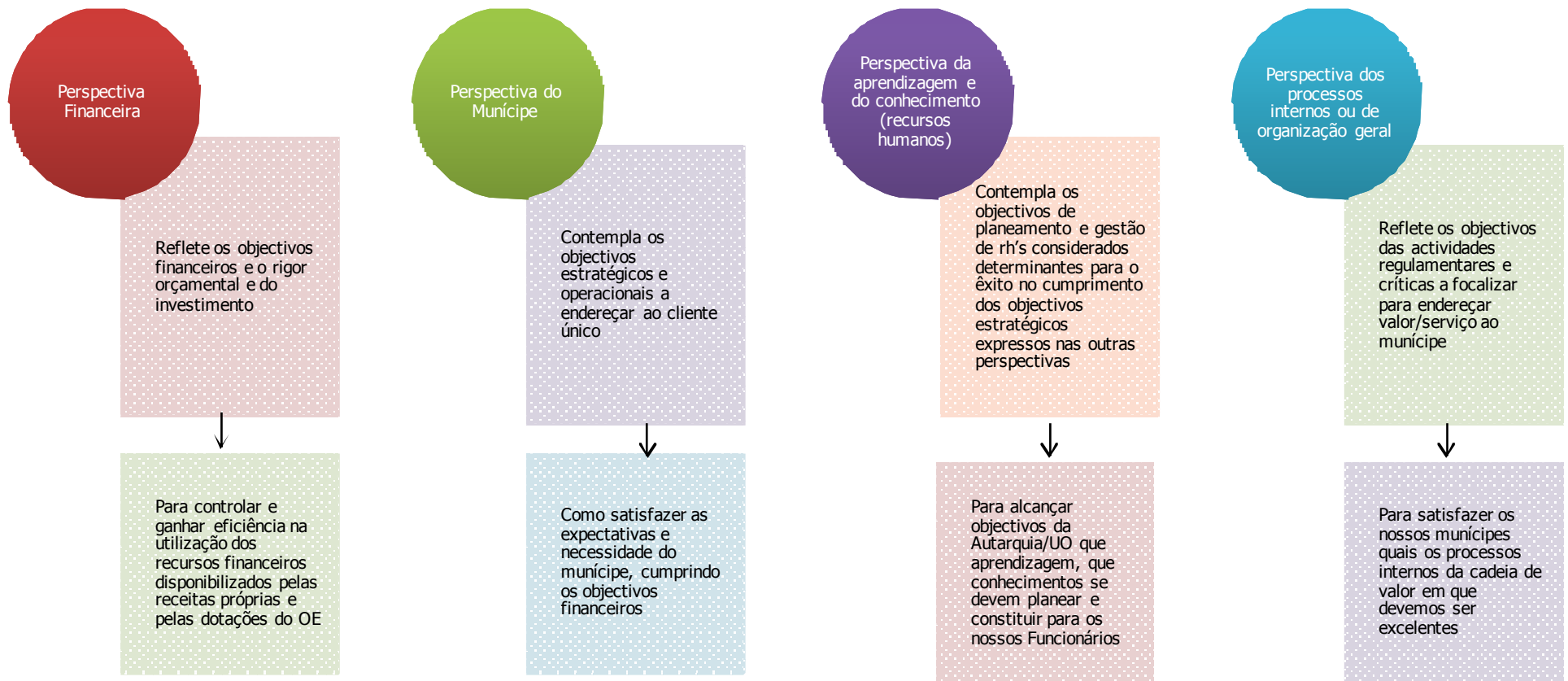


→ **Metodologias IBG**  
exemplo **Balanced Scorecard**

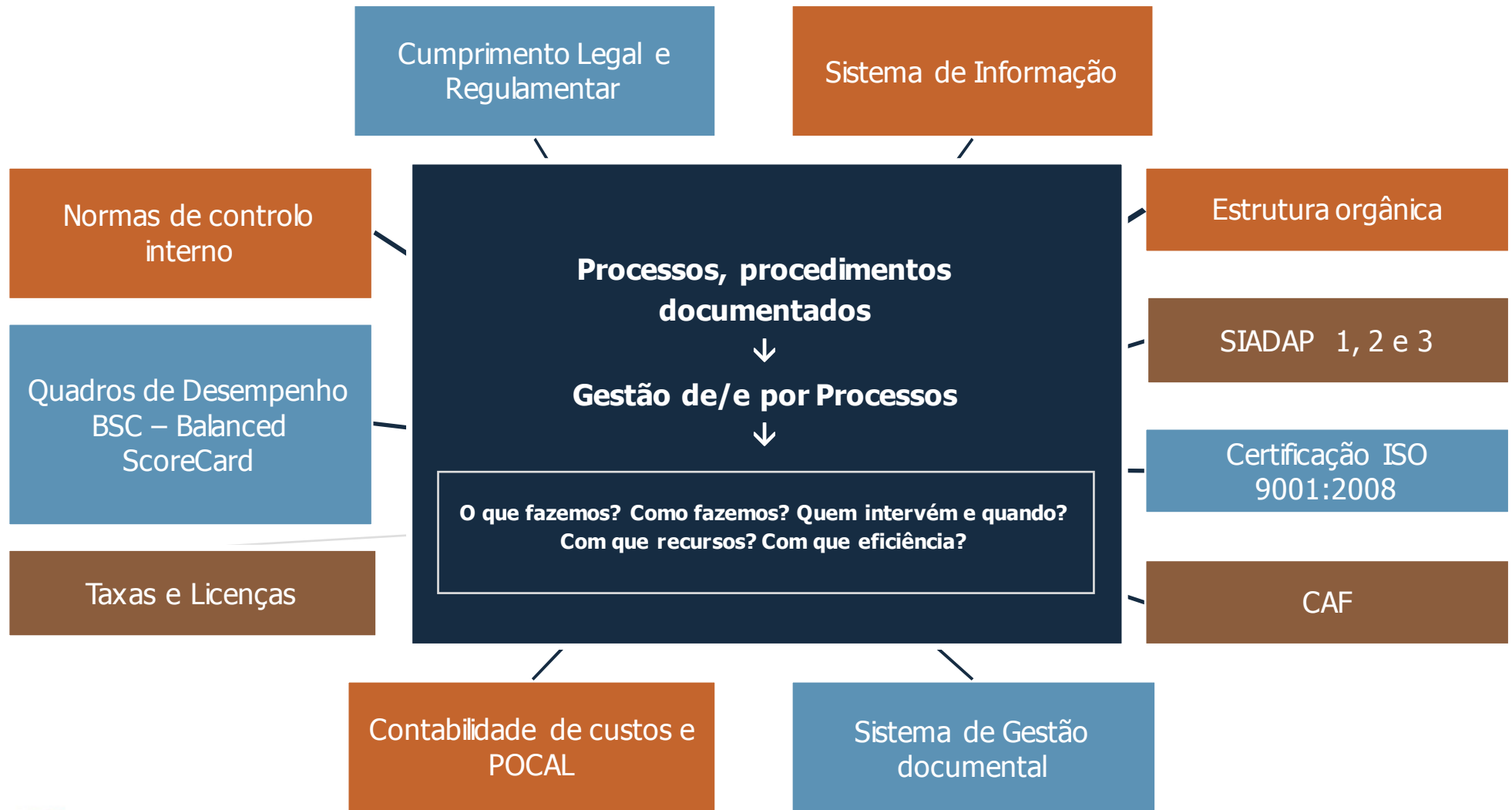


## → Metodologias IBG

### exemplo Balanced ScoreCard da Autarquia



→ **Metodologias IBG**  
exemplo Interligações



## → Quadro de Objectivos de Gestão - Divisão de Urbanismo

PERSPECTIVA	EXECUTIVO		DIVISÃO DE URBANISMO			MESES												TENDÊNCIA	
	OBJECTIVO	META 2009	OBJECTIVO	MÉTRICA	META 2011	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
FINANCEIRA	Aumento das receitas	≥ 2%																	
	Redução das despesas	≤ 2%	Diminuição do nº de erros no processamento de documentos	(Nº de repetições de documentos / nº de emissões) * 100	≤ 5%														
	Redução do volume de horas extraordinárias	≤ 18%	Redução do nº de dias de falta ao Serviço (aumento do nº horas trabalhadas horário normal)	(Nº dias de falta totais no serviço / total de dias trabalhados) * 100	≤ 10%														
ORGANIZAÇÃO INTERNA GERAL (Processos)	Manutenção e extensão da Certificação ISO 9001	Dez	Redução do nº de Não Conformidades em auditoria externa	Nº de não conformidades na auditoria externa	≤ 1														
		Fev	Revisão dos indicadores dos processos do SGQ	Taxa de execução	Dez														
	Ganhos de produtividade ou de eficiência operacional	≤ 2%	Definição e implementação do modelo de monitorização da gestão de processos de obras	Taxa de execução do plano	Out														
	Disponibilizar os Quadros de Bordo das UO's	Mensal (após Setembro)	Quadro de Bordo apresentado ao Executivo	A partir de Set 2011	até dia 10 do mês seguinte														
SATISFAÇÃO DO MUNICÍPE	Melhorar os níveis de Satisfação do Município expresso nos inquéritos	≥ 5%	Redução do nº de não conformidades ou queixas com o serviço	Nº de inquéritos com respostas globais superiores a "Bom"	≥ 5%														
			Aumentar a amostragem nos inquéritos a realizar aos Municípes																
GESTÃO DOS RH's E DO CONHECIMENTO	Melhoria dos processos com impacto directo no Município	Dez	Implementação do modelo do Balcão Único no atendimento	Taxa de execução	Dez														
	SIADAP, cumprimento legal	Prazos legais e sem reclamações	Definição das fichas de avaliação e realização das avaliações no prazo	Taxa de execução do plano	Out														
GESTÃO DOS RH's E DO CONHECIMENTO	Identificação das necessidades de formação e execução do respectivo plano	Dez	Estabelecimento do Plano de Formação e execução das acções de formação previstas	Taxa de execução do plano	Dez														



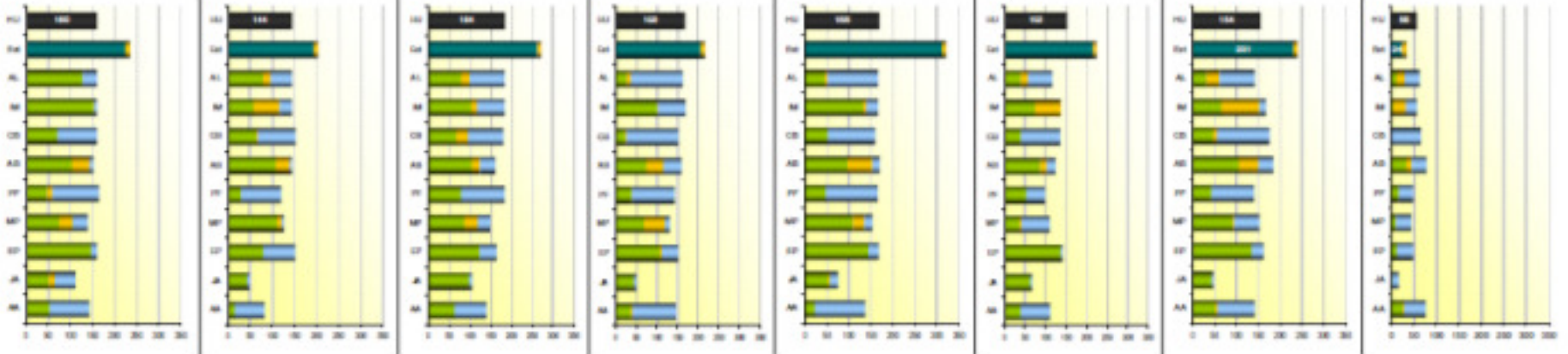
## → Quadro de Indicadores DIVISÃO DE DESPORTO JUVENTUDE E TEMPOS LIVRES

		Jan.	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
<b>PISCINAS</b>														
Nº de Utentes	Nº	8.913	10.928	8.445	5.414	11.076	9.761							54537
Qualidade da água (boletins improprios)	Nº	1	0	0	1	0	0							2
Incidentes de Segurança	Nº	0	0	0	0	0	0							0
Reclamações (escritas)	Nº	5	2	2	0	1	0							10
nº de Protocolos com entidades	Nº	6	6	6	6	6	6							6
Nº de eventos planeados	Nº	0	2	0	0	2	1							5
Nº Total de eventos	Nº	0	2	0	0	2	1							5
Custos Operacionais	valor	23.755,37 €	23.634,89 €	24.377,87 €	17.793,52 €	25.374,26 €	22.037,84 €							136.973,75 €
Receitas	valor	7.378,63 €	5.668,68 €	5.253,85 €	4.155,57 €	3.884,82 €	2.638,15 €							28.979,70 €
Nº de Inquéritos respondidos	Nº	NA	NA	NA	NA	NA	NA							
Incidentes com a manutenção dos equipamentos	Nº	0	0	0	0	0	0							0
Valor pago em horas extras	valor	56,81 €	131,56 €	0,00 €	118,80 €	82,88 €	83,16 €							473,21 €
<b>PAVILHÃO</b>														
Nº de Utentes	Nº	2.075	2.185	2.650	2.743	3.321	3.296							16.270
Incidentes de Segurança	Nº	0	0	0	0	0	0							0
Reclamações (escritas)	Nº	0	0	0	0	0	0							0
nº de Protocolos com entidades	Nº	8	8	8	8	8	8							8
Nº de eventos planeados	Nº	1	6	4	2	8	7							28
Nº Total de eventos	Nº	1	6	4	2	8	7							28
Custos Operacionais	valor	11.958,81 €	13.232,61 €	14.007,16 €	16.588,76 €	20.341,39 €	17.370,50 €							93.499,23 €
Receitas	valor	545,60 €	501,50 €	528,00 €	413,60 €	332,20 €	294,54 €							2.615,44 €
Nº de Inquéritos respondidos	Nº	NA	NA	NA	NA	NA	NA							
Incidentes com a manutenção dos equipamentos	Nº	0	0	0	0	0	0							0
Valor pago em horas extras	valor	13,50 €	28,13 €	0,00 €	108,24 €	582,79 €	648,40 €							1.381,06 €
<b>CAMPOS-FUTEBOL</b>														
Nº de Utentes	Nº	2.268	2.068	2.382	2.220	2.345	1.937							13220
Incidentes de Segurança	Nº	0	0	0	0	0	0							0
Reclamações (escritas)	Nº	0	0	0	0	0	0							0
nº de Protocolos com entidades	Nº	2	3	3	3	3	3							3
Nº de eventos planeados	Nº	30	25	22	16	28	10							131
Nº Total de eventos	Nº	29	23	22	16	26	8							124
Custos Operacionais	valor	8.641,14 €	8.519,05 €	8.540,14 €	8.546,79 €	8.641,20 €	14.407,94 €							57.296 €
Receitas	valor	0	0	0	116,24 €	406,41	1.036,84 €							1.559 €
Nº de Inquéritos respondidos	Nº	NA	NA	NA	NA	NA	NA							
Incidentes com a manutenção dos equipamentos	Nº	0	0	0	0	0	0							0
Valor pago em horas extras	valor	0,00 €	0,00 €	54,96 €	107,25 €	29,60 €	118,80 €							311 €



## → Horas de Colaboradores

INT	JAN					FEV					MAR					ABR					MAI					JUN					JUL					AGO					
	CLI	BO	IBG	TH	TO inc	CLI	BO	IBG	TH	TO inc	CLI	BO	IBG	TH	TO inc	CLI	BO	IBG	TH	TO inc	CLI	BO	IBG	TH	TO inc	CLI	BO	IBG	TH	TO inc	CLI	BO	IBG	TH	TO inc						
AA	53	0	90,5	140,5	32%	16	0	66	82	11%	64,5	0	75,5	140	30%	36	4	105	146,5	23%	23,5	0	113,5	137	14%	39,5	0	71,5	111	26%	52,5	4	85,5	142	34%	26	3	65,5	73,5	40%	
JA	52	13	46,5	111,5	33%	43	0	5,5	48,5	30%	99	0	6,5	108,5	54%	45,5	0	4,5	50	27%	53,5	3	18,5	75	32%	62,5	0	4,5	67	41%	44	0	4	48	29%	2	0	34,5	16,5	4%	
EP	148	0	12	160	93%	80	0	72	152	96%	124	0	40	164	67%	108	4	40	152	64%	144	0	24	166	66%	137	0	5	142	90%	136	0	26	162	88%	12	0	36	48	21%	
MP	76	25,5	34	136,5	48%	111	11	4,5	126,5	77%	88	31	29,5	148,5	48%	69,5	51	12	132	41%	109	25,5	17,5	193	69%	37,5	4	66,5	110	29%	91,5	4	57,75	150,25	59%	10	0	34	44	18%	
PF	48	12	105	165	30%	30	0	90	120	21%	80	0	104	184	43%	40	0	100	140	24%	48	0	117	160	29%	54	0	44	98	36%	43	0	97	140	28%	16	0	32	48	29%	
AB	104	40	8	152	58%	108	32	4	144	75%	105	20	36	161	57%	76	40	44	160	45%	97	56	16	169	56%	87	16	21	124	57%	106	45	33	184	69%	33	12	33	78	59%	
CB	72	0	86	160	45%	64	4	85	150	44%	66	28	84,5	180,5	37%	24	3	125	151,5	14%	62	0	108	160	31%	40	0	96	136	26%	48	8	120	176	31%	0	0	65	65	0%	
DM	152	2	6	160	96%	58	58	29	145	40%	104	14	66	184	57%	102	1	66	169	61%	132	7	27	166	79%	74	63	0	137	49%	66	87,5	14,5	166	40%	4	28	24	56	7%	
AL	128	0	30	161	80%	80	17	48	145	96%	80	20	84	184	43%	29	10	125	160	17%	45	6	115	166	27%	40	17	99	116	26%	32	29	81	142	21%	12	18	33	63	21%	
<b>INT TH</b>	<b>533</b>	<b>96,5</b>	<b>423</b>	<b>1353</b>	<b>58%</b>	<b>590</b>	<b>122</b>	<b>404</b>	<b>1116</b>	<b>46%</b>	<b>612,5</b>	<b>113</b>	<b>525</b>	<b>1481,5</b>	<b>49%</b>	<b>521</b>	<b>113</b>	<b>624</b>	<b>1267</b>	<b>36%</b>	<b>704</b>	<b>98,5</b>	<b>506,5</b>	<b>1369</b>	<b>47%</b>	<b>572</b>	<b>168</b>	<b>369,5</b>	<b>1941</b>	<b>42%</b>	<b>619</b>	<b>177,5</b>	<b>518,8</b>	<b>1315,3</b>	<b>45%</b>	<b>115</b>	<b>61</b>	<b>318</b>	<b>494</b>	<b>23%</b>	
<b>TaxOcup</b>	<b>325</b>	<b>7%</b>	<b>29%</b>			<b>195</b>	<b>9%</b>	<b>31%</b>			<b>263</b>	<b>7%</b>	<b>32%</b>			<b>296</b>	<b>7%</b>	<b>41%</b>			<b>312</b>	<b>7%</b>	<b>37%</b>			<b>214</b>	<b>7%</b>	<b>27%</b>			<b>42%</b>	<b>13%</b>	<b>37%</b>			<b>23%</b>	<b>12%</b>	<b>62%</b>			
<b>Ext</b>	<b>9</b>					<b>9</b>					<b>9</b>					<b>9</b>					<b>9</b>					<b>9</b>						<b>9</b>					<b>9</b>				
<b>HU</b>	<b>180</b>					<b>144</b>					<b>184</b>					<b>165</b>					<b>198</b>					<b>152</b>						<b>154</b>					<b>56</b>				



■ CLI - Hrs no Cliente  
■ BO - Hrs de BO por conta dos Projectos (Clientes)  
■ IBG - Hrs de BO nas obras IBG (comercial, formação pessoal, projectos internos...)  
■ HU - Hrs utais do mês  
■ CXT - Hrs dos Colab Esternos, excepto BO e obras IBG

Distribuição de Horas

Nome	CLI	BO	COM	GEST	DEV	TH
AA	420	40	700	300	220	1780
JA	800	80	400	200	180	1780
EP	1100	200	200	100	100	1780
MP	1100	200	200	100	100	1780
PF	500	300	300		500	1780
AB	1300	140			210	1780
CB	1380	140			210	1780
DM	1380	140			210	1780
AL	1200	140			210	1780
<b>TOTAL</b>	<b>8375</b>	<b>1340</b>	<b>1800</b>	<b>700</b>	<b>2020</b>	

Taxa de Ocupação %

Nome	CLI	BO	COM	GEST	DEV	TH
AA	23%	2%	41%	16%	14%	100%
JA	50%	5%	24%	12%	9%	100%
EP	62%	12%	12%	6%	8%	100%
MP	62%	12%	12%	6%	8%	100%
PF	28%	16%	16%	0%	30%	100%
AB	73%	8%	0%	0%	12%	100%
CB	78%	8%	0%	0%	12%	100%
DM	78%	8%	0%	0%	12%	100%
AL	70%	8%	0%	0%	12%	100%

→ **Metodologias IBG**  
 exemplo Quadro de bordo / Indicadores de gestão

Indicador	Métrica	Objectivo	J	F	M	A	M	J	...	Média acumulada	Tendência do indicador	Acção
Serviço ao cliente	Nº de reclamações	≤100 / ano	20	15	22	14				711	↘	•
Aprovisionamento	Rotação de stocks	12x	25	25	22	22				23,5	↘	•
Gestão financeira	Prazo médio de pagamento	10 meses	11,5	11,4	12,1	11,6						
Receitas	V.A. Taxas e licenças	700.000	70.000	75.000	68.000	73.000				286.000	↗	
Gestão de RH's	Absentismo Salário	≤7% 250.000	8,5	9,0	9,2	9,2				9,0	=	
..												
...												

## → Metodologia BSC – Balanced ScoreCard

PERSPECTIVA ↓	EXECUTIVO →		DEPARTAMENTO		
	OBJECTIVO	META	OBJECTIVO	MÉTRICA	META
Financeira	Redução das despesas	≤ 2%	Diminuição dos custos com a promoção das actividades	(Valor total dos materiais promocionais no ano / Valor total dos materiais promocionais no ano anterior) x 100	≤ 5%
	Redução do volume de horas extraordinárias	≤ 18%	Diminuição do tempo de trabalho extraordinário	((Nº total de horas trabalhadas (inc.H extra) / nº total de horas previstas trabalhar)-1) x 100	<15%
			Aumento de assiduidade ao trabalho	Nº médio mensal de horas de falta ao trabalho por trabalhador	<24h
Organização Interna	Manutenção e extensão da Certificação ISO 9001	Fev	Mapeamento dos processos	Taxa de execução	Dez
	Ganhos de produtividade ou de eficiência operacional	> 2%	Implementação do Plano de Aumento da Produtividade	Taxa de execução do plano	Dez
Satisfação do Cidadão	Melhorar os níveis de Satisfação do Cidadão expresso nos inquéritos	≥ 5%	Redução do nº de não conformidades ou queixas com o serviço	Nº de inquéritos com respostas globais superiores a "Bom"	≥ 5%
			Aumentar a amostragem nos inquéritos a realizar aos Cidadãos		
Recursos Humanos	Melhoria dos processos com impacto directo no Cidadão	Dez	Implementar metodologia de inscrição "on-line" nos eventos e serviços disponibilizados	Taxa de execução do plano	Dez
	Revisão da estrutura orgânica, com a afixação do quadro de pessoal de acordo com o LVCR	Dez	Definição do modelo da nova estrutura organizacional da CML	a partir de 30 Out 2012, para revisão e aprovação em Dez 2012	Dez
	Identificação das necessidades de formação e execução do respectivo plano	Dez	Estabelecimento do Plano de Formação e execução das acções de formação previstas	Taxa de execução do plano	Dez

## → Planeamento Geral da Entidade

De uma forma esquemática, e a título de exemplo, definimos um quadro geral de planeamento numa perspectiva global da Entidade

### ESTUTRURAL

- Estrutura Orgânica
- Missão da entidade
- Opções estratégicas
- PPI
- Plano de actividades
- Orçamento anual

Executivo

### ORGANIZACIONAL

- Estrutura orgânica e definições de funções
- Processos e actividades documentados e quantificados
- Gestão documental
- Matriz de responsabilidades
- Contabilidade de custos e POC

Dirigentes 1

### OPERACIONAL

- Objectivos-macro para 2013
- Desdobramento de objectivos pelas UO's e pelos Processos
- Planos operacionais das UO's
- Objectivos individuais (SIADAP)
- Monitorização e Controlo das actividades das UO's e dos processos

Dirigentes 2

## → Metodologias IBG

- Assentam no envolvimento dos funcionários das autarquias, conhecedores de todas as actividades que a Organização desenvolve
- O projecto terá em conta a Estratégia e a Cultura da autarquia (opções e objectivos estratégicos da autarquia, plano de actividades e investimentos plurianuais)
- Reuniões de trabalho com os responsáveis
- Acompanhamento da implantação dos requisitos dos Sistemas e Acções de informação e de formação prática junto dos utilizadores dos Procedimentos
- Team work
- Reporting mensal sobre a evolução do(s) projecto(s)
- Registo de todas as intervenções dos consultores IBG
- Utilização de dados de benchmarking com a identificação das “melhores práticas” adequadas às situações concretas

Identificação dos  
objectivos



Análise e diagnóstico  
inicial



Desenho da solução  
técnica



Plano do projecto e  
constituição das  
equipas



Execução do projecto  
Implementação e  
monitorização



Reporting e balanço  
da execução



## → Factores Críticos de Sucesso

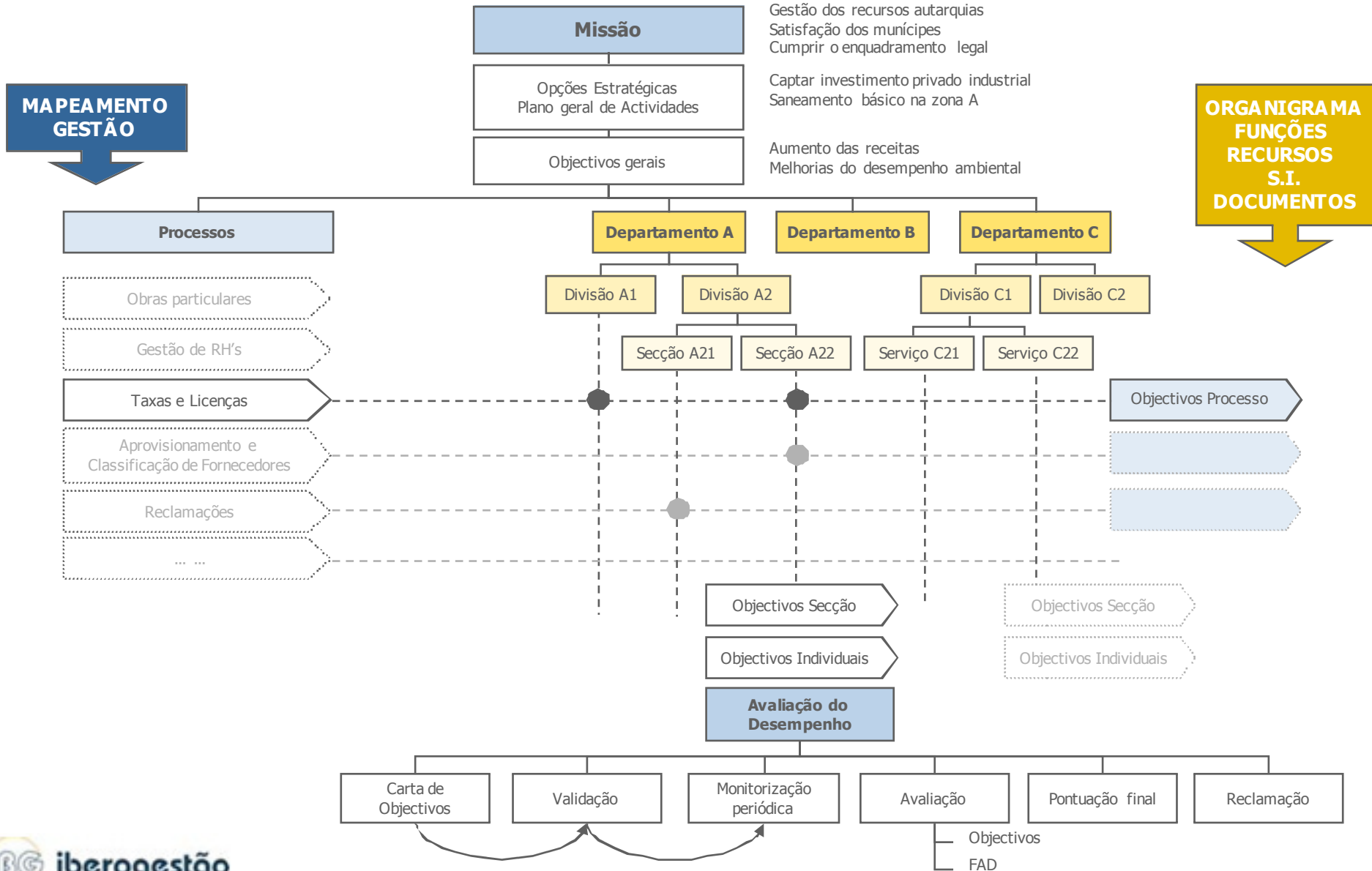
---

- Envolvimento da Gestão de Topo e das restantes lideranças
- Estrutura orgânica definida – organigrama e competências das UO's
- Formação e envolvimento dos funcionários | colaboradores
- Organização Processual – procedimentos e processos mapeados e documentados
- Gestão documental
- Sistemas de informação – desmaterialização e gestão documental
- Indicadores de gestão – quantificados!
- Comunicação
- Fixação de objectivos
- Interligações internas (áreas, UO's, processos, Colaboradores)

Não podemos  
controlar o que não  
podemos medir!



→ **Metodologias IBG**  
exemplo SIADAP 1, 2 e 3

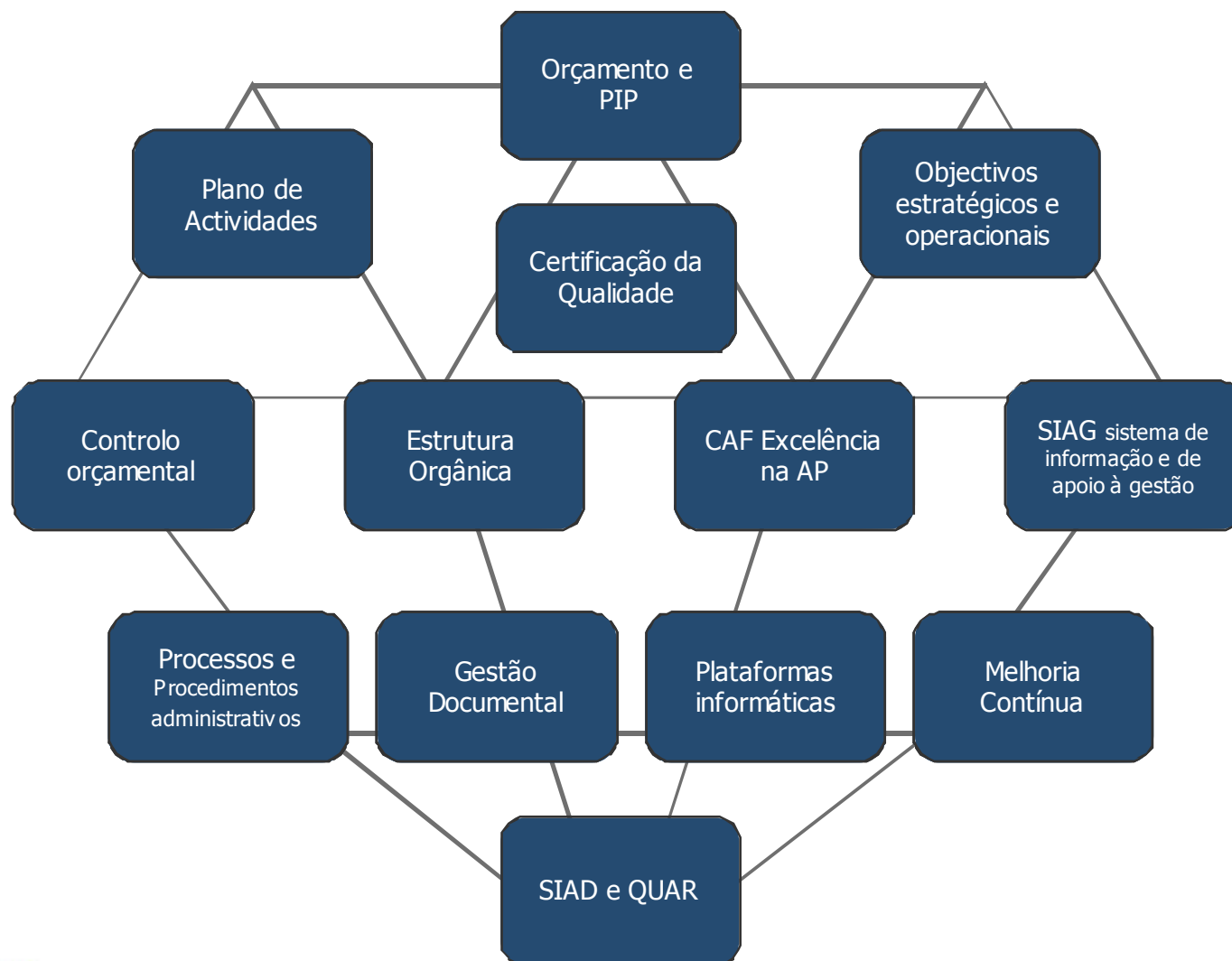


## → Interligações com Requisitos da Gestão

- Neste slide consideramos as interligações que o projecto que determina o mapeamento e gestão dos processos e a certificação ISO, por exemplo, impacta com outras actividades e requisitos da gestão



## → Administração Pública – O Diamante da Gestão



# Muito obrigado!

aazevedo@iberogestao.pt

IBEROGESTÃO - Gestão Integrada e  
Tecnológica, Lda

ibg@iberogestao.pt  
www.iberogestao.pt

Sede  
Rua Pinto Aguiar, 281  
4400-252 Vila Nova de Gaia

Telefone: +351 223 770 830  
Fax: +351 223 770 839

